

T.C.  
GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI

**DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİĞİN DÜŞÜNSEL  
İNOVASYON ÜZERİNE ETKİSİ: GAZİANTEP İLİ  
ÖRNEĞİ**

**YÜKSEK LİSANS YETERLİK TEZİ**

**DERYA ÖZÇALIŞKAN**

**GAZİANTEP  
MART 2012**

T.C.  
GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI

**DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİĞİN DÜŞÜNSEL  
İNOVASYON ÜZERİNE ETKİSİ: GAZİANTEP İLİ  
ÖRNEĞİ**

**YÜKSEK LİSANS YETERLİK TEZİ**

DERYA ÖZÇALIŞKAN

Tez Danışmanı: Yrd.Doç.Dr.Nurettin İBRAHİMOĞLU

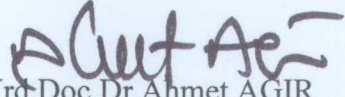
GAZİANTEP  
MART 2012

T.C.  
GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI

**Dönüştürücü Liderliğin Düşünsel İnovasyon Üzerine Etkisi: Gaziantep İli Örneği**

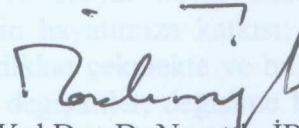
Öğrencinin ADI SOYADI: DERYA ÖZÇALIŞKAN  
Tez Savunma Tarihi: 07.03.2012-Çarşamba

Sosyal Bilimler Enstitüsü Onayı

  
Yrd.Doç.Dr.Ahmet AGIR

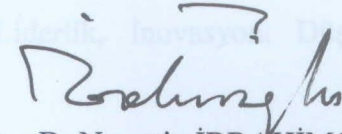
SBE Müdürü

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları sağladığını onaylarım.

  
Yrd.Doç.Dr.Nurettin İBRAHİMOĞLU

Enstitü ABD Başkanı

Bu tez tarafımca (tarafımızca) okunmuş, kapsamı ve niteliği açısından bir Yüksek Lisans/Doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

  
Yrd.Doç.Dr.Nurettin İBRAHİMOĞLU  
Tez Danışmanı

Bu tez tarafımızca okunmuş, kapsam ve niteliği açısından bir Yüksek Lisans/Doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

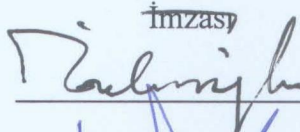
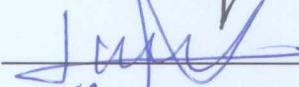
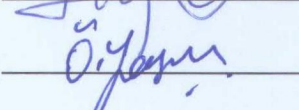
Jüri Üyeleri:

(Unvanı, Adı ve SOYADI)

Yrd.Doç.Dr.Nurettin İBRAHİMOĞLU

Doç.Dr.İbrahim ARSLAN

Yrd.Doç.Dr.Özlem YAŞAR UĞURLU

İmzası  
  
  


## ÖZET

### **DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİĞİN DÜŞÜNSEL İNOVASYON ÜZERİNE ETKİSİ: GAZİANTEP İLİ ÖRNEĞİ**

ÖZÇALIŞKAN, Derya

Yüksek Lisans Tezi, İşletme ABD

Tez Danışmanı: Yrd.Doç.Dr.Nurettin İBRAHİMOĞLU

Mart 2012, 157 sayfa

Günümüzde siyaset, iş dünyası ve sosyal hayat olarak birçok alanda değişimler yaşanmaktadır. Bu değişimlerin hayatımıza katkısı; her alanda doğru yönetme ve yönetilme işlevinin önemine dikkat çekmekte ve bu da değişime öncü olan liderliği öne çıkarmaktadır. Tüm bu değişimler, değişime hızlı şekilde uyum sağlayan liderlik yaklaşımlarından biri olan dönüştürücü liderlik yaklaşımını beslemekte ve gelişmesini sağlamaktadır. Günümüz rekabet araçlarından biri inovasyon olmaktadır. Firmalar değişime kendileri yapmaları gerektiği için inovasyon yapmaları gerekmektedir. Bu çalışmada dönüştürücü liderlerin günümüzün rekabet avantajlarından biri olan inovasyonla ilişkisi ve inovasyonun bir türü olan düşünsel inovasyona olan katkısı incelenmiştir.

**Anahtar kelimeler:** Liderlik, Dönüştürücü Liderlik, İnovasyon, Düşünsel İnovasyon.

**ABSTRACT****TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON THE EFFECT OF  
INTELLECTUAL INNOVATION: AN EXAMPLE OF GAZİANTEP  
CITY**

ÖZÇALIŞKAN, Derya

M. A. Thesis, Department of Business

Supervisor: Asst. Prof. Dr. Nurettin İBRAHİMOĞLU

March 2012, 157 pages

Today, there are many developments which result in a change in many areas like politics, business and social life. The contribution of this developments to our lives is to draw attention to the importance of the correct managing function in every field, and to highlight the leadership leading change. All of these developments provide and feed the transformational leadership approach which is adapting itself to changes and one of the leadership approaches. Today's competition is one of the means of innovation. Companies need to make innovation for needed change. In this study, the relationship of transformational leadership with innovation which is one of today's competitive advantage, and its contribution to intellectual innovation, as a type of innovation, are examined.

**Key words:** Leadership, Transformational Leadership, Innovation, Intellectual Innovation.

## ÖNSÖZ

Bu çalışmada bana her anlamda desteği olan ve emeği geçen birçok kişinin yardımları için her birine özel olarak teşekkür etmeyi bir borç biliyorum.

Öncelikle, yüksek lisans yapabilmem hususunda bana destek olan sayın Rektörüm ve amirim Prof.Dr.M.Yavuz Coşkun'a, çalışmamda konusunun belirlenmesinden çalışmamın tamamlanmasına kadar tüm aşamalarda bana her türlü desteği sağlayan danışmanım ve Gaziantep Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi öğretim üyesi Yrd.Doç.Dr.Nurettin İbrahimoğlu'na, anketin hazırlanmasında bize yardımcı olan önerilerini paylaşan Doç.Dr.İbrahim Arslan'a, analizler konusunda benden yardımlarını esirgemeyen Yrd.Doç.Dr.Özlem Yaşar Uğurlu'ya ve ilkokuldan şüana kadar bana emeği geçen tüm hocalarıma sonsuz teşekkürlerimi sunmak isterim.

Ayrıca, anketlerin cevaplanarak bu tezin tamamlanmasında yardımı geçen tüm katılımcı firmalara zaman ayırdıkları için çok teşekkür ederim.

Son olarak da bu çalışmamda başlangıçtan sonuna kadar bana tüm desteklerini hiç esirgemeyen çalışma arkadaşlarıma, bana çok emeği geçen aileme ve tabii ki tezim konusunda beni hep cesaretlendiren hayat arkadaşşıma sonsuz teşekkürlerimi sunmak isterim.

Derya Özçalışkan  
07.03.2012  
Gaziantep

## İÇİNDEKİLER

Sayfa No

<b>ÖZET.....</b>	<b>i</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>ii</b>
<b>ÖNSÖZ.....</b>	<b>iii</b>
<b>İÇİNDEKİLER.....</b>	<b>iv</b>
<b>TABLOLAR LİSTESİ.....</b>	<b>viii</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ.....</b>	<b>x</b>
<b>EK LİSTESİ.....</b>	<b>xi</b>
<b>KISALTMALAR LİSTESİ.....</b>	<b>xii</b>

### **BİRİNCİ BÖLÜM**

<b>1.GİRİŞ.....</b>	<b>1</b>
---------------------	----------

### **İKİNCİ BÖLÜM**

<b>2.DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK.....</b>	<b>3</b>
2.1.LİDERLİK KAVRAMI.....	3
2.1.1.Liderlik Özellikleri.....	6
2.1.2.Liderlik ve Yöneticilik.....	8
2.1.3. Liderlikte Güç.....	11
2.1.3.1.Karizmatik güç.....	12
2.1.3.2.Yasal güç.....	12
2.1.3.3.Ödüllendirme gücü.....	12
2.1.3.4.Zorlayıcı güç.....	12
2.1.3.5.Uzmanlık gücü.....	13
2.1.4.Liderlik Yaklaşımları.....	13
2.1.4.1.Özellikler yaklaşımı.....	13
2.1.4.2.Davranışsal liderlik yaklaşımları.....	14
2.1.4.2.1.Ohio state üniversitesi çalışmaları.....	15
2.1.4.2.2.Michigan üniversitesi çalışmaları.....	16
2.1.4.2.3.Rensis Likert'in liderlik modeli çalışması.....	17
2.1.4.2.4.Blake ve Mouton çalışmaları.....	18
2.1.4.2.5.Douglas McGregor X-Y teorisi.....	20
2.1.4.3.Durumsallık yaklaşımları.....	21
2.1.4.3.1.Fiedler'in etkin liderlik modeli.....	22
2.1.4.3.2.Reddin'in üç boyutlu liderlik kuramı.....	24
2.1.4.3.3.Hersey ve Blanchard'ın durumsallık yaklaşımları.....	25
2.1.4.3.4.Yol-Amaç kuramı.....	27
2.1.4.3.5.Vroom ve Yetton'un durumsallık kuramı.....	27
2.1.4.4.Modern liderlik yaklaşımları.....	28
2.1.4.4.1. Karizmatik liderlik anlayışı.....	28
2.1.4.4.2. İnteraktif liderlik anlayışı.....	29

	<u>Sayfa No</u>
2.1.4.4.3. Bağlı(köle) liderlik anlayışı.....	29
2.1.4.4.4. İşlevsel liderlik anlayışı.....	29
2.1.4.4.5. Dönüştürücü liderlik anlayışı.....	30
2.1.5.Liderlik Biçimleri.....	32
2.1.5.1.Otokratik liderlik biçimi.....	32
2.1.5.2.Demokratik liderlik biçimi.....	32
2.1.5.3.Tam serbesti tanıyan liderlik biçimi.....	32
2.2. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK.....	33
2.2.1. Dönüştürücü Liderliğin Tarihsel Gelişimi.....	36
2.2.2. Dönüştürücü Liderin Temel Özellikleri.....	37
2.2.2.1.Ortak vizyon oluşturma ve paylaşma.....	37
2.2.2.2. Yaratıcılık.....	38
2.2.2.3.Karizmatik etkiye sahip olma.....	39
2.2.2.4.Etkili iletişim ve yüksek motivasyon becerisi.....	39
2.2.2.5.Değişimin temsilcisi olma.....	40
2.2.2.6.Duygusal dayanıklılık, cesaret, risk alma.....	43
2.2.2.7.Güçlendirme(yetkilendirme).....	43
2.2.2.8.Esnek yönetim anlayışı.....	44
2.2.2.9.Güvenilirlik ve öz-güven.....	45
2.2.3. Dönüştürücü Liderliğin Davranış Biçimleri.....	46
2.2.4. Dönüştürücü Liderliğin Boyutları.....	47
2.2.4.1.Karizma boyutu.....	48
2.2.4.2.İlham verici güdüleme boyutu .....	50
2.2.4.3.Bireysel ilgi boyutu .....	51
2.2.4.4. Zihinsel teşvik boyutu .....	52
2.2.5.Dönüştürücü Liderlik Sonrası Liderlik Yaklaşımları.....	53
2.3. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK İLE İLGİLİ LİTERATÜR İNCELEMESİ..	54

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

<b>3.İNOVASYON VE DÜŞÜNSEL İNOVASYON.....</b>	<b>56</b>
3.1.İNOVASYON KAVRAMI.....	56
3.1.1.İnovasyonun Tarihçesi.....	57
3.1.1.1. Dünyada inovasyonun gelişimi.....	57
3.1.1.2. Türkiye’de inovasyonun gelişimi.....	59
3.1.2.İnovasyon İle İlgili Kavramlar.....	61
3.1.2.1. Yenilik.....	63
3.1.2.2. Yaratıcılık.....	64
3.1.2.3. İcat.....	65
3.1.2.4. Girişimcilik.....	65
3.1.2.5. Ar-Ge.....	66
3.1.3.İnovasyonun Özellikleri.....	66
3.1.4.İnovasyon Kaynakları ve Kurumları.....	67
3.1.4.1. İnovasyon kaynakları.....	67
3.1.4.2. İnovasyon kurumları.....	70
3.1.5.İnovasyon Süreci.....	72
3.1.6.İnovasyonun Boyutları.....	77
3.1.6.1. Düşünce boyutu.....	77
3.1.6.1.1. Yeni fikir boyutu.....	78
3.1.6.1.2.Katma değer(ticarileşme) boyutu.....	79

	<u>Sayfa No</u>
3.1.6.2. Süreklilik boyutu.....	81
3.1.6.3. Ölçülebilir boyutu.....	82
3.1.7.İnovasyon Kültürü.....	84
3.1.8.İnovasyon Türleri.....	86
3.1.8.1.Düşünsel inovasyon.....	87
3.1.8.2.Diğer inovasyon türleri.....	88
3.2.DÜŞÜNSEL İNOVASYON.....	89
3.2.1.Düşünsel İnovasyonun Özellikleri.....	90
3.2.2.Düşünsel İnovasyonun Yayılması.....	91
3.2.3.Düşünsel İnovasyonun Yayılmasını Engelleyen Durumlar.....	93
3.2.3.1.Örgütsel engeller.....	93
3.2.3.1.1.Tepe yönetiminin tutumu.....	93
3.2.3.1.2.Farklılıklara karşı hoşgörüsüzlük.....	93
3.2.3.1.3. Kariyer statü ve yeteneklerin tehdidi.....	93
3.2.3.1.4. Riskten kaçınma.....	94
3.2.3.1.5. Aşırı bürokratik ve merkezi yapılar.....	94
3.2.3.2. Kişisel engeller.....	94
3.2.3.2.1. Ekonomik nedenler.....	94
3.2.3.2.2. Psikolojik ve sosyal nedenler.....	94
3.2.3.2.3. Belirsizlik ve bilgi eksikliği.....	94
3.2.3.2.4. Anlayış ve güven eksikliği.....	95
3.2.4.Düşünsel İnovasyon Türleri.....	95
3.2.4.1.Teknolojik inovasyon.....	96
3.2.4.1.1.Ürün inovasyonu.....	96
3.2.4.1.2.Hizmet inovasyonu.....	98
3.2.4.1.3.Süreç inovasyonu.....	100
3.2.4.2.Teknolojik olmayan inovasyon.....	102
3.2.4.2.1.Örgütsel inovasyon.....	102
3.2.4.2.2.Pazarlama inovasyonu.....	105
3.2.4.2.3.Toplumsal inovasyon.....	107
3.2.4.2.4.Yönetim inovasyonu.....	107
3.2.4.2.5.Deneyim inovasyonu.....	108
3.3. İNOVASYON İLE İLGİLİ LİTERATÜR İNCELEMESİ.....	109

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

<b>4.MATERYAL VE YÖNTEM.....</b>	<b>111</b>
4.1.ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ.....	111
4.1.1.Araştırmanın Gerekçesi.....	111
4.1.2.Araştırmanın Amacı.....	112
4.1.3.Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	112
4.1.4. Araştırmanın Sayıtları.....	113
4.1.5.Araştırmanın Sınırları.....	113
4.1.6. Araştırmada Kullanılan Anketler.....	113
4.1.6.1.Dönüştürücü liderlik ile ilgili kullanılan anket.....	114
4.1.6.2.Düşünsel inovasyon ile ilgili kullanılan anket.....	114
4.1.7.Araştırma Modeli ve Hipotezleri.....	115
4.1.8. Araştırmada Kullanılan Teknikler.....	118

	<u>Sayfa No</u>
4.2.DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK VE DÜŞÜNSEL İNOVASYON İLE İLGİLİ LİTERATÜR İNCELEMESİ.....	119
4.3. ÇALIŞMA BULGULARI.....	120
4.3.1.Çalışmanın Demografik Bilgileri.....	120
4.3.2.Çalışma Analizleri.....	122
4.3.2.1. Dönüştürücü liderliğin faktör analizi.....	122
4.3.2.2. Düşünsel inovasyonun faktör analizi.....	124
4.3.2.3. Dönüştürücü liderliğin düşünsel inovasyon üzerine etkisi.....	126
4.3.2.4. Demografik özelliklerin düşünsel inovasyon üzerine etkisi.....	<u>133</u>
<b>BULGULAR VE TARTIŞMA.....</b>	<b>139</b>
<b>SONUÇ.....</b>	<b>142</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>144</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>155</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>157</b>
<b>VITAE.....</b>	<b>157</b>

## TABLOLAR LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Tablo 2.1. Lider ve yönetici arasındaki temel farklar .....	10
Tablo 2.2. Likert'in Sistem 1-Sistem 4 yaklaşımı .....	18
Tablo 2.3. Üç boyutlu liderlik modeli .....	25
Tablo 2.4. Liderlik yaklaşımları özeti .....	31
Tablo 3.1. Amerikan hükümet ödülleri değerlendirme ölçütleri .....	83
Tablo 3.2. Güney Afrika kamu inovasyon ödülleri değerlendirme ölçütleri .....	83
Tablo 3.3. İnovatif örgüt kültürünün geleneksel örgüt kültüründen farklılıkları ..	86
Tablo 3.4. Ürün inovasyonu ve süreç inovasyonu .....	101
Tablo 4.1. Güvenilirlik katsayısı değerleri .....	118
Tablo 4.2. KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) katsayı değerleri .....	119
Tablo 4.3. Cinsiyet dağılımı .....	120
Tablo 4.4. Yaş dağılımı .....	121
Tablo 4.5. Görev ünvanları dağılımı .....	121
Tablo 4.6. Görev süresi dağılımı .....	121
Tablo 4.7. Dönüştürücü liderlik faktör analizi .....	123
Tablo 4.8. Dönüştürücü liderlik faktör analizi faktör dağılımları .....	124
Tablo 4.9. Düşünsel inovasyonun faktör analizi .....	125
Tablo 4.10. Düşünsel inovasyonun faktör analizi faktör dağılımları .....	125
Tablo 4.11. Dönüştürücü liderliğin düşünsel inovasyona etkisi .....	126
Tablo 4.11.1. Dönüştürücü liderliğin düşünsel inovasyona etkisi .....	127
Tablo 4.12. Dönüştürücü liderlik boyutlarının düşünsel inovasyonun düşünce boyutu üzerine etkisi .....	127
Tablo 4.12.1. Dönüştürücü liderliğin düşünsel inovasyonun düşünce boyutu üzerine etkisi .....	128
Tablo 4.12.2. Dönüştürücü liderlik boyutlarının düşünsel inovasyonun düşünce boyutu üzerine etkisi .....	129
Tablo 4.13. Dönüştürücü liderlik boyutlarının düşünsel inovasyonun süreklilik boyutu üzerine etkisi .....	129
Tablo 4.13.1. Dönüştürücü liderliğin düşünsel inovasyonun süreklilik boyutu üzerine etkisi .....	130
Tablo 4.13.2. Dönüştürücü liderlik boyutlarının düşünsel inovasyonun süreklilik boyutu üzerine etkisi .....	131
Tablo 4.14. Dönüştürücü liderlik boyutlarının düşünsel inovasyonun ölçülebilirlik boyutu üzerine etkisi regresyon analizi .....	131
Tablo 4.14.1. Dönüştürücü liderliğin düşünsel inovasyonun ölçülebilirlik Boyutu üzerine etkisi .....	132

	<u>Sayfa No</u>
Tablo 4.15. Demografik deęiřken cinsiyetin dūřünsel inovasyon üzerine etkisi(T-Testi).....	136
Tablo 4.16. Hipotez kabul-red tablosu.....	137

## ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Şekil 2.1. Liderlik davranışları.....	15
Şekil 2.2. Lider-izleyiciler yetki ilişkisi.....	17
Şekil 2.3. Yönetim skalası modeli.....	19
Şekil 2.4. Liderlik davranışını etkileyen faktörler.....	22
Şekil 2.5. Fred Fiedler'in liderlik davranışlarının durumsal faktörleri.....	23
Şekil 2.6. Lider davranışlarında etkinlik boyutu.....	24
Şekil 2.7. P.Hersey veK.H.Blanchard'ın durumsal liderlik davranışı ve astların olgunluk düzeyi ilişkisi.....	26
Şekil 2.8. Yol amaç modelinin şematik açıklaması.....	27
Şekil 3.1. İnovasyonla ilişkili kavramlar.....	63
Şekil 3.2. İnovasyon araçları ve kullanılan teknikler.....	69
Şekil 3.3. İnovasyon süreci.....	73
Şekil 3.4. İnovasyon kümesi.....	107
Şekil 4.1. Araştırma Modeli.....	115
Şekil 4.2. Hipotezler bazında araştırma modeli.....	116

**EK LİSTESİ**

	<u>Sayfa No</u>
Ek 1: Anket Formu.....	155

## KISALTMALAR LİSTESİ

AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AR-GE	: Araştırma Geliştirme
BTSTP	: Bilim-Teknoloji-Sanayi Tartışmaları Platformu
BTYK	: Bilim ve Teknolojisi Yüksek Kurulu
CPSI	: The Centre For Public Service Innovation
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
İİBF	: İktisadi İdari Bilimler Fakültesi
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin Katsayısı
KOBİ	: Küçük ve Orta Ölçekli İşletme
KOSGEB	: Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
OECD	: Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (Organisation for Economic Co-operation and Development)
REF	: TÜSİAD-Sabancı Üniversitesi Rekabet Forumu
TDK	: Türk Dil Kurumu
TÜBA	: Türkiye Bilimler Akademisi
TÜBİTAK	: Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
TÜSİAD	:Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği
vd	: ve diğerleri
YÖK	: Yüksek Öğrenim Kurumu
YPK	: Yüksek Planlama Kurulu

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **GİRİŞ**

#### **1.GİRİŞ**

Günümüzün değişen koşullarında firmaların rekabette geri kalmamaları için en büyük araç insana yönelmek ve onu yönlendirmekten geçmektedir. İnsanın yönetilmesi ve bir yatırım sermayesi olarak görülmesi insana olan bakışı değiştirmiştir. İnsanı yönlendirmek ve yönetmek için firmaların değişen ve değiştiren liderlerle çalışmaları gerekmektedir. Değişen ve değişimin öncüsü olan liderler olarak Dönüştürücü Liderler öne çıkmaktadır.

Dönüştürücü liderler, kendileri değişimi iletmede bir araç olarak görürlerken, kendini izleyenlerinde değişimi benimsemelerini ve değişmelerini sağlamaktadırlar. Dönüştürücü liderler, izleyenleriyle birlikte sahaya inerken hem grubun yönlendiricisi hem de grubun bir parçası ve çalışanıdır. Bu şekilde hareket ettikleri için kendi gibi liderler geliştirmekten ve her izleyeni bir lidere dönüştürmektedirler. Değişimi bir risk olarak görmedikleri için, değişimi kendilerine araç haline getirerek firmanın bundan en yüksek düzeyde faydalanması için çabalamaktadırlar.

Değişimin ve değişimi yönetmenin bu kadar önemli olduğu günümüzde değişim firmalar için çok önem kazanmaktadır. Firmalar geri kalmamak için, kendilerini yenilemeleri gerektiği için bunu yapabilmek adına inovasyon yapmaları gerekmektedir. İnovasyon birçok yazar tarafından farklı şekillerde ifade edilmektedir. Bu tanımlamalardan yola çıkarak ortak özelliklere göre inovasyon; yeni fikirden ortaya çıkan düşünceden yola çıkarak firmaya katma değer sağlayan yani ticarileştirilen sürekli ve ölçülebilir bir olgudur.

Günümüz koşullarında inovasyon yapan firmaların güçlü liderlere ve insanları inovasyon yapmaya yöneltecek liderlere ihtiyaçları bulunmaktadır. Bu çalışmada dönüştürücü liderlerin inovasyon ve bir inovasyon türü olan düşünsel inovasyon üzerindeki etkisi araştırılmış ve olumlu etkisi tespit edilmiştir.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde çalışmanın içeriğine ve araştırma yöntemlerine ilişkin bilgiler verilmektedir.

İkinci bölümde; literatür ışığında liderlik ve liderliğin gelişimine değinilirken liderlik türlerinden dönüştürücü liderliğe dikkat çekilmekte ve dönüştürücü liderlik ayrıntılı olarak incelenmektedir. Dönüştürücü liderliğin gelişimi, özellikleri ve boyutları üzerinde durulmaktadır.

Üçüncü bölümde; inovasyon ve inovasyonun özellikleri üzerine ayrıntılı olarak literatür taraması yapılmakta ve inovasyonun boyutları oluşturulmaya çalışılmaktadır. Literatürde bulunan inovasyon türlerine genelleme yapılmaya çalışılarak düşünsel inovasyon türü üzerine inceleme yapılmaktadır. Düşünsel inovasyonun içeriğine ve türlerine değinilmektedir.

Dördüncü bölümde ise; inovasyon dalında 2009 ve 2010 yıllarında Gaziantep Sanayi Odası'ndan ödül alan firmalar üzerinde dönüştürücü liderliğin düşünsel inovasyon üzerindeki etkisi araştırılmak ve tespit edilmek üzere yapılan anket çalışmasının analizleri ve sonuçlarına yer verilmektedir. Yapılan çalışmanın amacı, sınırlılıkları ve çalışma bulguları da bu bölümde belirtilmektedir. Bulgulara ilişkin olarak çalışmada uygulanan Faktör analizi, Regresyon analizi, Anova ve T-testi analizleri ayrıntılı olarak açıklanmaktadır.

Bu çalışmanın sonuç kısmında dönüştürücü liderlerin düşünsel inovasyon zerinde olumlu etkisi tespit edilmiştir. Bu sonuçta firmaların inovasyon gibi güçlü bir rekabet aracını kullanmaları için dönüştürücü liderlere sahip olmaları gerektiği belirtilmiştir.

## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **LİDERLİK VE DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK**

#### **2.1.LİDERLİK KAVRAMI**

Lider ve liderlik konuları sosyal bilimler içerisinde; ilgi uyandıran, az veya çok herkesi yakından etkileyen, üzerinde en fazla araştırma yapılan konular arasında bulunmaktadır. Örneğin; liderlerin ne zaman ortaya çıktıkları, ne tür özellikleri taşıdıkları hep merak konusu olup, devamlı araştırılmakta ve sürekli olarak liderlik konusundaki gelişmeler günümüzde hala takip edilmektedir. Liderlik konusu, insanlığın tarihi kadar eskiye dayandığı düşünülen bir konudur. Uygur kitabelerinde, Orhun yazıtlarında, Çin hanedanlığı döneminde yazılmış savaş kitaplarında, Antik Yunanda, Roma döneminde ve günümüze kadar gelen dönemde sürekli olarak liderin, komutanın, hakanın, imparatorun, kralın sorumlulukları ve ne özelliklere sahip olması gerektiği ifade edilmiştir. Buna rağmen; herkes tarafından genel kabul görmüş ve her yerde geçerli olan tek bir liderlik modeli de bulunmamaktadır (Güner, 2002:5; Tolan, 1991:102). Diğer yandan liderlik, farklı kişiler tarafından, farklı anlamlar ifade edebilen çok yönlü ve zengin bir kavramdır (Nicholls, 1994:8). Bunun nedeni, bu kavramın yönetim ve örgüt araştırmacıları tarafından farklı bakış açılarından hareketle incelenmesi ve tanımlanması olabilir (Hodgetts, 1997: 317; Tekarslan vd., 2000:120; Mullins, 1995: 315). Bu anlamda lider kişiyi ifade ederken liderlik ise yapılan işi ifade etmektedir. Bu kavramlarını gözden geçirmemiz yararlı olacaktır.

İnsanın, sosyal bir varlık olarak, kişisel ihtiyaçlarını gidermek için grup içerisinde yer alması gerekmektedir. Grup oluşturmadan, insanların birey olarak tek başına yaşayıp, bütün istek ve ihtiyaçlarını karşılaması mümkün olmamaktadır (Güner, 2002:5). Birey kendi arzu ve ihtiyaçlarından bir kısmını gerçekleştirmek, kişisel hedeflerine erişebilmek için bir gruba ihtiyaç duyar ve grup halinde hareket etme zorunluluğu hisseder. İnsanlar grup halinde yaşayan sosyal nitelikli canlılar

oldukları kadar oluşturdıkları grupları yönetecek ve hedeflerine götürecek liderlere de ihtiyaç duyan varlıklardır (Erdal, 2007:1; Eren, 2001:427).

Liderin sözlük anlamına bakılacak olursa, lider; “Bir partinin veya bir kuruluşun en üst düzeyde yönetimiyle görevli kimse, önder, şef” olarak belirtilirken; liderlik de “Liderin görevi” olarak tanımlanmaktadır (www.tdk.org.tr). Lider; “Başkalarına iş yaptırma gücü olan kişi” şeklinde de tanımlanabilir (İbicioğlu, 1998:3). Lider; belli bir durum, zaman ve koşullar altında bir grup üzerinde; insanların örgütsel hedeflere ulaşması için gönüllü olarak çabalamalarını teşvik eden, ortak hedeflere ulaşmalarında yardımcı olan, tecrübelerini aktaran, izleyenlerinin uygulanan liderlik türünden hoşnut olmalarını sağlayan kişi, liderlik ise, amaçları gerçekleştirmek için grup aktivitelerini etkileme sürecidir (Werner, 1993:17). Bu açıdan, liderin zamana ve ortama göre insanları yönlendirmesi ve tecrübelerini izleyenleri ile paylaşmasının önemine dikkat çekilmektedir.

Liderlik; grup yaşantılarını düzenleyerek, bu yaşantılar yoluyla grubun var olan gücünden yararlanma süreci olup; “belirli amaçlar doğrultusunda harekete geçirme yeteneğidir” (Güney, 1999:1). Başka bir ifade ile liderlik; herhangi bir gaye ve hedefe ulaşmak için, insanlar bulmak ve onları ortak amaca doğru tek bir kuvvet halinde birleştirerek sevk etme kabiliyeti ve tekniğidir (Koçel, 2007:445). Liderlik kavramı geleceğe yöneliktir. Liderler, kurumun ayakta kalmasını sağlamak, işlerin yapılma biçimleriyle, nelere değer verildiğini belirlemek, vizyon oluşturmak ve bu vizyonu kurum içerisinde benimsetmek sürecinden sorumludurlar (Erdal, 2007:1).

Liderlik, kabul edilmiş amaçlar doğrultusunda yapılmak istenen değişiklikler için lider ve izleyiciler arasındaki karşılıklı etkileşim olarak da tanımlanabilir. Belirli amaç ve hedeflere yönelmiş insan gruplarının oluşturulması ve harekete geçirilmesi her insanda bulunmayan ayrı bir beceri ve ikna etme yeteneklerini gerektirmektedir. Liderlik konusunda ortaya atılan birçok tanım incelendiği ve bir sentez oluşturmaya çalışıldığı takdirde liderlik kavramı, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirebilmek olarak ifade edilebilir (Erdal, 2007:2). Görece daha geniş başka bir tanıma göre lider; aynı sistemde görev yapan kişileri belirli amaçlar (örgütün genel amaçları) doğrultusunda etkileyen, yönlendiren ve değiştiren; özellikle de insan ilişkilerine dayanan sosyal yetkiyi kullanan kişidir (Güner, 2002:7; Başer, 2000:3).

Liderlik kavramının iyi anlaşılabilmesi için öncelikle şu iki noktanın önemle belirtilmesi gerekmektedir (Sarı, 2007:7); birincisi, insanlar, kişilik yapıları gereği, yönetmeye ve yönetilmeye ihtiyaç duymaktadırlar. İkincisi ise, ast-üst ilişkisinin olduğu resmi örgütlerden, informel bir yapıya sahip olan aile gruplarına kadar bir süreçte, her zaman etkileyen ve etkilenen veya lider-takipçi ilişkisinin var olmasıdır. Dolayısıyla her alanda lider-takipçi ilişkisi görülmektedir. Bu, ailede başlayan okulda devam eden, arkadaşlık ilişkilerinde dahi görülen ve özellikle iş hayatında belirgin olarak kendini göstermektedir.

Ülkeler arasındaki ticari üstünlük savaşlarından başlayarak, ülkelerin ellerinde bulundurdukları havayolları, nakliye koşulları, finansal güçler gibi önemli üstünlükler lider gereksiniminde büyük rol oynamaya başlamıştır. Ülkesel çıkarların maksimizasyonu için kullanılacak tüm bu faktörler, işletmelerin üretkenliği, kaliteyi, zamanı ve iş görenleri uygun şekilde yönetmesi ile sağlanabilir. İşletmelerin başarıya ulaşması ve iş gücünün etkinliği veya üretkenliği iyi yönetilmeye bağlı olmaktadır (Werther ve Davis, 1996:611). Bu nedenlerden dolayı günümüzde liderlik, insanları etkileme ve yapıyı harekete geçirme süreçleri ile sınırlı değil, bilgi, beceri, yetenek düzeyleri, yönetimi anlama ve algılama tarzı, başarıyı bir gereksinim olarak görme eğilimi, lideri artık “düşünce oluşturan kişi”, izleyeni de “iş yapan kişi” olmaktan çıkarmaktadır (Sarı, 2007:6).

Liderlik, yönetim bilimi alanında önemli bir kavram olarak son yıllarda üzerine çok çalışılan konulardan biri haline gelmektedir. Tüm örgütlerin en önemli ögesinin insan olması, insan ögesinin de ihtiyaçlarını karşılamada ve amaçlarına ulaşmada örgütlenmesi zorunluluğu, liderliği ve yöneticiliği zorunlu kılmaktadır. Küresel boyutta ortaya çıkan gelişmeler, örgütlerin bu duruma uygun yeni liderlik formlarını bulmasını gerektirmiştir. Dolayısıyla, kuramsal ve uygulamalı liderlik çalışmaları gittikçe yoğunlaşmaktadır (Erdal, 2007:1). Liderlik olgusunun, örgütler açısından önemli olmasının en önemli gerekçeleri arasında, örgütsel plan veya programların her şeyi öngörememesidir. Örgütlerin içinde bulunduğu ortamın değişken ve örgütsel yapıların yüzlerinin, doğası gereği ileriye dönük olması, örgütlerin en önemli unsurunun insanın değişken olmasından, öngörülemeyen ve karmaşık bir yapıya sahip olması gibi özellikler gösterilmektedir (Arıkan, 2001:253).

Buraya kadar lider ve liderlikle ilgili tanımlar bir arada değerlendirildiğinde, liderlik üç ortak unsura sahip olduğu görülebilir (Kurtuluş, 2007:4-5):

1-Her şeyden önce liderlik bir grup olgusudur. Bir başka ifade ile izleyeni olmayan hiçbir lider yoktur. Liderlik, grup sürecinin, faaliyetlerinin, ilişkisinin ve değişimin merkezini teşkil eden bir olgudur. Bu şekliyle liderlik her durumda kişiler arası bir etkileşim ve ikna sürecini içermektedir.

2-İkinci olarak liderler belirli bir eylemin gerçekleştirilmesini ya da belirli hedeflere ulaşılmasını sağlamak üzere kişilere rehberlik etmek için, etki ya da nüfus olgusundan yararlanır veya onu kullanırlar. Dolayısıyla, liderlik amaç yönelimlidir ve gruplarda veya işletmelerde etken rol oynar.

3-Üçüncü olarak, liderlerin varlığı grup içerisinde bir tür hiyerarşiyi gerektirir. Bazı durumlarda hiyerarşi resmi ve tanımlanmış bir hiyerarşidir. Ayrıca bu kişi, diğer kişileri zorlamadan, gönüllü olarak çaba göstermelerini sağlayabilecek bilgi, yetenek ve kişisel özelliklere sahip olmalıdır (Bolat ve Seymen, 2003:62). Bu noktada liderin sahip olması gereken özellikler üzerinde durmak gerekmektedir.

### **2.1.1.Liderlik Özellikleri**

Liderin birleştirici, bütünleştirici ve işbirliği ruhunu yaratıcı nitelikleriyle, örgütün yaşayıp gelişmesi için gerekli olan atmosferi sağladığı kabul edilmektedir. Lider, yaratıcı ve yenilikçi olduğu kadar, gerçekçi olmak zorundadır. Hayali hedefler ve aldattıcı ilgi gösterileri, örgütte güveni sarsar, moral bozucu etki yapabilmektedir (Akat vd., 2002:280). Harold Geneen'in liderlik hakkında görüşüne göre; "Zayıf bir lideri izlemeyi kimse istemez. Bu, en kötü tür liderdir. Yargılarına güvenemezsiniz, zorlu ve hatta hoş karşılanmayacak kararlar almaktan korkmayan, güçlü bir lidere çok daha fazla saygı ve sadakat duyulur. Yeter ki, dürüst adil ve astlarına karşı davranışlarında güvenilir olsun." (Johnson, 1996:51).

Başkalarını etkileyip, yönetmek bazı temel özelliklere ve prensiplere sahip olunması ile gerçekleşir. Etkili bir lider, bütün olaylara ve insanlara sevgi ve saygı ortamı içerisinde yaklaşmalı, yaptıkları işlerde de samimi olmalıdır. Liderlerin etkili birer lider olabilmesi için gerekli ilkeler şunlardır (Başer, 2000:9-10);

- Etkili bir lider; kendini tanımalı ve sürekli geliştirmelidir.
- Etkili bir lider; astlarını tanımalı ve gelişmelerine yardımcı olmalıdır.
- Etkili bir lider; ehil olmalıdır.
- Etkili bir lider; yaptığı işte sorumluluktan kaçmamalıdır.
- Etkili bir lider; her zaman, rasyonel ve uygulanabilir kararlar vermelidir.

- Etkili bir lider; astlarının beklentilerini belirleyip, gereken önemi vermelidir.
- Etkili bir lider; astlarına karşı her konuda örnek olmalıdır.
- Etkili bir lider; örgüt içinde iletişimi tesis edip, açık iletişime yönelik olarak, yatay ve dikey bilgi akışı sağlamalıdır.
- Etkili bir lider; astlarının kabiliyetine uygun görev bölümü ve iş analizi yapmalıdır.
- Etkili bir lider; ekip ruhunu, iş birliğini, grup duygusunu geliştirmelidir.
- Etkili bir lider; sahip olduğu kaynakları bilmeli ve uygun şekilde kullanmalıdır.
- Etkili bir lider; her zaman başarı ve morali birlikte düşünmelidir.
- Etkili bir lider; grubu etkileme ve motivasyon yöntemlerini seçmeli ve kullanmalıdır.
- Etkili bir lider; grup üyelerine her konuda rehber olmalı, gerektiğinde danışmanlık yapmalıdır. Grup üyelerinin verimliliklerini artırabilmek için eğitciliklerini de yapmalıdır.
- Etkili bir lider; amaçlanan hedeften sapmamalıdır.
- Etkili bir lider; astlarına gerekli saygıyı göstermeli, onları dinlemeli ve astlarına güvenmelidir.

Bu özelliklere ek olarak; liderlik, kişilikten ayrı bir özellik olmayıp onun uzantısıdır. Etkili lider; hem kendi, hem de astlarının ihtiyaçlarını karşılıklı olarak gidermeyi başarabilen, farklı becerileri ne zaman ve nerede kullanılması gerektiğini bilen duyarlı ve bu esnekliğe sahip kişidir (İbicioğlu, 1998:4).

Etkili bir lider, nihai sorumluluğun yalnızca kendisinde olduğunu bildiği için, yanında güçlü çalışma arkadaşları ve astlar bulunmasından çekinmez. Etkili bir lider, güçlü mesai arkadaşları ister, onları cesaretlendirir, onları teşvik eder, onların mevcudiyetinden zevk duyar. Etkili bir lider bunun bir takım riskleri olduğunu bilir. Çünkü becerikli insanlar daha ihtiraslı olmasına rağmen lider, etrafında düşük kaliteli insanlar bulunmasından doğacak riskin daha büyük olduğunu farkındadır (Akat vd., 2002:280).

Liderler, başarılı olmak için iletişimi tesis etmek zorunda olup iletişim sayesinde grup üyelerine verdikleri mesajları, yapılabiliirliği, algılanıp algılanmadığı hususlarında bilgi sahibi olabilirler (Güner, 2002:12).

Lider, grup bireylerini etkileyerek onları, çalışmaya ikna edebilmelidir. Liderler, yapacağı ve üstleneceği işe başlamadan, planlanmadan önce grup üyelerinin desteğini ve gönlünü kazanmalıdır. Bunu gösterebilme becerisi ancak liderlik özellikleri taşımakla ve liderlik ilkelerini yerine getirmekle olur. Günümüz liderleri; grup içinde sorun çıkmamasını beklemek değil, olabilecek sorunları kısa sürede gidermek, çözmek zorundadır (Güner, 2002:14).

Lider bu kadar farklı özelliklere sahipken çoğu zaman yöneticilik ile birbiri yerine kullanılmakta ve yöneticilerin liderlik özelliklerine sahip olması gerekli olup olmadığı araştırma konusu olmaktadır.

### **2.1.2.Liderlik ve Yöneticilik**

İnsanın yaşadığı her toplumda; toplumun huzuru, güvenliği, verimli olması için iyi bir organizasyona ve bunu yönetecek yöneticiye ihtiyaç vardır. Bazen gruplar, grubu oluşturan insanların içinden birini yönetici olarak seçerek toplumu etkilemeyi, belli bir amaca ve yöne sürüklemeyi başaracaktır. Bazen de liderlik özellikleri taşıyan kişiler olduğu halde, toplumun iradesine bırakılmaksızın merkezi idare tarafından bazı kişiler yönetici olarak atanabilmektedir (Güner, 2002; 8).

Liderlik ve yöneticilik kavramları, özdeş olmayan ancak birbirlerinin tamamlayıcısı olan eylem ve düşünceleri içermektedir (Güner, 2002; 8). Lider, bir grubu belirli amaçlar etrafında toplayabilen, bu amaçlar için onları etkileme, harekete geçirme yetenek ve bilgilerine sahip kişidir. Bu açıklamadan da anlaşılabileceği gibi liderliğin başkalarını etkileyebilme ve onları davranışa yönlendirebilme oluşturmaktadır. Kısacası lider; başkalarını etkileyebilen, nereye, nasıl gidileceğini gösteren, hedef ve amaç koyan yani yol gösteren rehber bir kişidir (Erdal, 2007:9).

Yönetici ise, başkaları tarafından o pozisyona getirilmiş, başkaları adına çalışan, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için çaba gösteren, işleri planlayan, uygulatan ve denetleyen kişidir. Ödül ve cezaya dayalı yasal gücü vardır (Erdal, 2007:9). Liderlik, yöneticilik gibi bir konum değildir, bir süreçtir. Herkes için ve örgütün her kademesinde erişilmesi mümkün olan, gözlenebilir, anlaşılabilir, öğrenilebilir bir beceriler ve uygulamalar dizisidir (Erdal, 2007:9).

Liderlik olgusu üzerine araştırmalar yapan bazı bilim adamları, liderlik ve yöneticilik kavramlarını karşılaştırarak aradaki farkları betimlemeye çalışmışlardır. Aşağıda çeşitli bilim adamlarının bu karşılaştırmaları verilmektedir;

Warren Bennis (1985:256) yöneticilik ve liderlik arasındaki farkları şöyle anlatmaktadır,

“Yöneticilik ile liderlik arasında derin farklar vardır. Her ikisi de önemlidir. Yöneticilik uygulamaya koymak, işleri yürütmek, yönetim ve sorumluluğu üstlenmek anlamına gelir. Liderlik ise, etkilemek, tutulacak yolu ve yönü seçmek, davranışları ve görüşleri yönlendirmektir. Aradaki fark çok önemlidir. Yöneticiler işleri doğru yaparlar, liderler ise doğru işleri yaparlar. Bu farklar, bir yandan gelecek perspektiflerini ve kararlarını gerektiren görev ayırımında ortaya çıkarken öte yandan da günlük işlerin doğru yapılması, yüksek verimlilik oranlarında belirginleşir” (Erdal, 2007:9).

Yöneticiler ve liderler birbirlerinden oldukça farklı iki insan tipidir. Yöneticinin amaçları arzularından çok gereklerden doğar; yönetici bireyler ya da bölümler arasındaki çatışmaları dağıtma konusunda üstündür; bütün tarafları yatıştırarak örgütün günlük işlerinin yapılmasını sağlarken, buna karşılık lider, amaçlara yönelik kişisel ve etkin tavırlar benimsemektedir. Çevrede bulunan potansiyel fırsat ve ödülleri ararken izleyenlerine esin kaynağı olur ve kendi enerjisiyle yaratıcı süreçleri harekete geçirir. Personelle ve çalışma arkadaşlarıyla ilişkileri yoğundur ve buna bağlı olarak da çalışma ortamı çoğunlukla kargaşa içerebilmektedir (Zaleznik, 1999:67; Erdal, 2007:10).

Koçel’e göre lider ile yönetici, insanların belli hedeflere yöneltilmesi ile ilgilendiklerinden ortak bir özelliğe sahiptirler. Bir başka ortak özellikleri ise; her ikisi de bu yönlendirme ve etkileme işini yaparken bir güç kullanmaktadırlar. Bu güçler; yönetici için yetki gücü iken, lider için kendinden gelen kişisel etkileme gücüdür. Koçel, belirtilen benzerliklere rağmen iki kavramın farklılıkları olduğuna değinmiştir. Bu farklılıklardan biri; 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. Liderlik ise, işletmenin değişimlere uyabilmesi için gerekli yenilik ve düzenlemeleri yapmak, organizasyona yeni vizyon vermekle ilgilidir (Koçel, 2007:447).

Lider ile yöneticinin güçleri açısından karşılaştırmasında; organizasyon başındaki kişilerin yönetsel güçleri ve liderlik güçleri tartışılabilir. Bu iki kavram arasında çeşitli farklar mevcut olup her ikisi de organizasyon için çok önemlidirler. Yönetsel güç; organizasyonel yapıdan kaynaklanarak düzeni, yapısal problemleri çözmeyi hedefleyerek, stabilizasyonu desteklerken, liderlik gücü ise, daha çok kişilerin haklarından, amaçlarından, değerlerinden gelerek, vizyon sahibi olmayı,

yaratıcılığı ve organizasyonlardaki muhtemel yapı değişikliklerini destekler (Güner, 2002:18).

Lider ve yöneticiye ait özellikleri çeşitli açılardan belirtilmiştir (Koçel, 2007:447). Bunlar,

Yöneticiler;

- İşletmenin amaçlarını gerçekleştirmeye,
- Sahip olunan pozisyondan kaynaklanan otoriteye,
- Pozisyon izin verdiği sürece otoriteyi delege etmeye,
- Her zaman işletmeye karşı sorumlu olmaya önem verir.

Liderler ise;

- Takipçilerinin hedeflerini gerçekleştirmeye,
- Takipçilerinin kendisine sağladığı otoriteye,
- Yasal emir-komuta zincirinin gerekliliklerine riayet etmemeye,
- Her zaman takipçilerine karşı sorumlu olmaya önem verirler.

Yönetici ve lider arasındaki temel farkları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür;

Tablo 2.1. Lider ve yönetici arasındaki temel farklar (Keçecioğlu, 1998:10; Erdal, 2007:11)

<b>YÖNETİCİ</b>	<b>LİDER</b>
İdarecidir	Yenilikçidir
Tekrarcıdır	Orjinaldir
Devam ettiricidir	Geliştiricidir
Sistem ve yapılar üzerinde odaklanır	İnsanlar üzerinde odaklanır
Denetime güvenir	Doğruluğa güvenir
Kısa vadeli görüşe sahiptir	Uzun vadeli görüşe sahiptir
Nasıl ve ne zaman biçiminde soru sorar	Neden niçin soruları önemlidir
Klasik anlamda iyi askerdir	Kendisidir
Düşünceleri doğrudur	Doğru düşüncededir
Mevcut durumu kabul eder	Mevcut duruma kafa tutar

Sonuç olarak yöneticilik ve liderlik kavramlarını birbirinden ayıran unsurları; otorite, güç ve etkileme olarak üç ana başlık altında toplayabiliriz (Aytürk, 1990:14).

Bir kurumda iş görenlerin yönlendirilmesi için kullanılan iki temel araç olan otorite ve etkilemenin kullanılışı, kişiyi yönetici ya da lider yapar (Geylan, 1992:3;Erdem ve Dikici, 2009:202). Yönetici, yaptırım aracı olarak otoriteyi ve yetkiyi kullanırken, lider etkileme yolunu seçer ve bireyleri motive edici teknikler kullanır. Zor olan liderin seçtiği yolken, kalıcı ve sürekli olan yolda budur. Otoritesi olmadığı halde, bir lider personelini etkileyebilir ya da tam tersi, otoriteye sahip olduğu halde bir yönetici astlarını etkileme konusunda başarısız kalabilir (Geylan, 1992:6; Erdem ve Dikici, 2009:202). Yönetici ve liderlerin otorite ve etkileme unsuru dışında diğer bir unsur olan güç unsuru konusunda yöneticiler daha çok yasal gücü kullanırken liderlerin yararlandıkları başka güç türleri de bulunmaktadır. Bu türlerden ilerleyen bölümde ayrıntılı olarak bahsedilecektir.

Tüm benzerlik ve farklarına rağmen olması gereken yöneticilerin liderlik özelliklerini de taşıması ve sahip olduğu makamın etkisini kalıcı hale getirmesidir. İyi bir yönetici aynı zamanda iyi bir lider olmalıdır. Başarılı olmak için yöneticiler, hem makamlarından gelen gücü hem de gelişmeler karşısında etkili kararları ve doğru yönlendirmeleri ile liderlik güçlerini kullanmalıdırlar.

### **2.1.3.Liderlikte Güç**

Liderlik ile en fazla ilişkisi olan kavramlardan bir tanesi güç kavramı olmaktadır. Çünkü güç, genellikle etkileyebilme ve diğerlerini yönlendirebilme yetisi olarak tanımlanmaktadır. Gerek kamusal gerekse özel alandaki örgütsel yaşamda lider veya yöneticilerle diğer bireyler arasındaki etki, etkileşim ve iletişimde güç önemli bir rol oynamaktadır (Kurtuluş, 2007:11).

Güç türleri konusunda ikili bir ayrım söz konusudur. Güç, örgütsel güç ve kişisel güç olarak ikiye ayrılmaktadır. Örgütsel güç, örgütün biçimsel yapısı içerisinde bulunan pozisyonların sağladığı gücü anlatırken, kişisel güç, bireyin kendisinden kaynaklanan, diğer kişileri etkileyip, yönlendirebilme yetisi olarak açıklanabilmektedir. Aslında, liderin kullandığı gücün temel kaynağı, izleyenlerin lideri izlemesinin gerekçelerini, liderin izleyenlerinin tavır ve davranışlarını ne ile etkileyip değiştirebildiğini açıklayan unsurları taşımaktadır (Kurtuluş, 2007:11-12).

Bir işletme içinde liderin izleyenlerini etkileyebilmek için kullanacağı beş çeşit güç kaynağı bulunmaktadır ( Aycan, 2001:22);

### **2.1.3.1. Karizmatik güç**

Bu güç kaynağı doğrudan liderin kişiliği ile ilgili olmaktadır. Liderin astlarına çekici gelmesi, onları lideri izlemeye itecek ve karizma etkisini burada göstererek lider karizmatik gücü ile izleyenlerini etkileyebilmektedir. Burada özellikle lidere benzeme isteği olduğu için benzeşim güç türü kaynağını doğrudan liderin kişisel karakter ve yeteneklerinden almaktadır. Liderler bu güce sahip olduklarında, izleyenleri bu özellikleri takdir ederek, benimsemeleri daha hızlı olmaktadır. Kısaca bu güce sahip olan liderler, izleyenleri tarafından benzetmek için referans alınan yönler barındırmaktadırlar (Kurtuluş, 2007:14).

### **2.1.3.2. Yasal güç**

Bu güç kaynağında, astlar liderin kendi davranışlarını etkileme hakkına sahip olduğunu kabul etmektedirler. Diğer bir ifade ile yasal güçte astlar, üst kademelerden gelen emir ve talimatlara uymaya mecbur olduklarını hissetmektedirler (Güner, 2002:19). Bu yüzden bu güç kaynağı otorite kavramı ifade edilmektedir. Yasal güç, kaynağını bu güce sahip olan bireyin hiyerarşik pozisyonundan veya formel otoritesinden almaktadır. Bu güç, seçimle veya atamayla belirli kadrolarda bulunan kimselere verilmiş olan biçimsel bir yetki olmaktadır. Birey kendisini görevin yerine getirilmesi noktasında gerekli olan, kullanıma uygun biçimde donatılmış bir şekilde bulmaktadır (Katrinli vd., 2000:76).

### **2.1.3.3. Ödüllendirme gücü**

Ödüllendirme gücünde, lider izleyicilerini motive etme noktasında hem ücret artışı, terfi, prim gibi formel hem de övgü, onaylama, takdir etme gibi informal ödüllerden faydalanmaktadır. Eğer bir lider veya yönetici ödüllendirme gücüne sahipse izleyenlerini etkilemek için önemli bir güce de sahip olmaktadır. Çünkü ödüllendirme çalışanların motivasyonu üzerinde önemli bir etkiye sahip olmakta ve bunu sağlayan kişiye karşı bağlılıklarını artırmaya yardımcı olmaktadır. Bu gücü kullanılırken, izleyiciler arasında adalet ve eşitlik ilkelerinin göz önünde tutulması önemli hususlardan bir tanesini oluşturmaktadır (Kurtuluş, 2007:13).

### **2.1.3.4. Zorlayıcı güç**

Otorite, çalışanlarını başarıları karşısında ödüllendirdiği gibi başarılarının düşmesi veya başka olumsuz sebeplerden dolayı da işten çıkarma, ücretten kısıma,

terfi engelleme gibi yollarla cezalandırma hakkını saklı tutmaktadır (Güner, 2002:19). Bu zorlayıcı güç korkuya dayanmaktadır. Liderin gerçekten cezalandırma imkanına sahip olması kadar, izleyenlerinin bu gücünü bu şekilde algılaması da önemli hususlardan biri olmaktadır. Lider, bu güce daha sık olarak, otorite kuramadıkları noktada başvurur (Aycan, 2001:24).

#### **2.1.3.5.Uzmanlık gücü**

Bu güç kaynağı liderin sahip olduğu bilgi ve tecrübe ile ilgilidir. İzleyenler liderlerini bilgili ve tecrübeli olarak algılıyorsa etkilenmeleri daha hızlı ve kolay olmaktadır. Bu güç kaynağı kişinin kendinden gelmektedir (Kurtuluş, 2007:14). Üst dereceli yöneticilerde bu güç eksik olabilmektedir. Çünkü gruptaki alt kademedeki çalışanlar teknik detay olarak daha fazla bilgiye sahip olabilmektedirler (Güner, 2002:19).

Grup üyelerinin karşılarında güçlü bir lider görmeleri, grup üyelerinde kendilerini güçlü hissetmelerini sağlayacaktır (Güner, 2002:20).

Araştırmada buraya kadar lider ve liderlik kavramları üzerinde durulurken, lider ve yöneticilerin sahip olması gereken özellikler ele alınmıştır. Bu kısımdan sonra literatürde önde gelen liderlik yaklaşımları ele alınarak kısaca özetlenecektir.

#### **2.1.4. Liderlik Yaklaşımları**

Liderlikle ilgili birçok teorik çalışmalar yapılmıştır ve yapılmaya devam etmektedir. Liderlikle ilgili yaklaşımlar, temel olarak dört ana grupta toplanabilir. Bunlar;

- Özellikler Yaklaşımı
- Davranışsal Liderlik Yaklaşımları
- Durumsallık Yaklaşımları
- Modern Liderlik Yaklaşımları

##### **2.1.4.1.Özellikler yaklaşımı**

Liderlik konusunda ortaya çıkan ilk önemli kuramsal yaklaşım, özellikler yaklaşımıdır. Bu kuramsal yaklaşım, liderlikle, lider olan kişinin kişisel özellikleri arasında çok yakın bağlar kurmaktadır. Bu yaklaşıma göre “insanlar lider doğarlar, sonradan lider haline gelemmezler”. Bu yaklaşım dahilinde üç tip etkili liderlik özelliği bulunmuştur; kişisel özellikler, yetenek ve sosyal beceriler

(www.insankaynaklari.com). İlk önceleri, lider olan bireylerin bu özellikleri ile doğdukları iddia edilmişse de, zamanla liderlik özelliklerinin eğitim yolu ile de kazanılabileceği kabul edilmiştir. Özellikler yaklaşımı doğrultusunda lider fiziksel ve kişilik özellikleri açısından izleyicilerinden farklıdır. Bu anlayışın sonucu olarak liderlerin hangi açılardan izleyicilerden farklı olduğunu açıklayabilmek için çok sayıda araştırma yapılmıştır (Koçel, 2007:449), bunların sonucunda liderin sahip olması gereken özellikler, gözetim yeteneği, zeka, karar verebilme, güven gibi faktörler olduğu belirtilmiştir (Erdal, 2007:18). Yapılan araştırmalarda aşağıda örnek olarak verilen özellikler üzerinde durulmuştur (Koçel, 2007:449):

-Yaş	-Boy	-Cinsiyet
-İrk	-Zeka	-Başkalarına güven verme
-Bilgi	-Dürüstlük	-İnisiyatif sahibi olma

Liderin yukarıda belirtilen özelliklere izleyicilerinden daha fazla sahip olduğu düşünülmektedir. Eğer grup üyeleri arasında bu tipteki kişiler önceden belirlenebilirse, grupların yönetecek liderleri önceden belirleme imkanı doğacaktır.

Farklı kültürler de grubun diğer üyeleri veya takipçilerin dikkate alınmamasından dolayı düşünürler liderin özellikleri konusunda tam bir görüş birliğine varamamışlardır. Lider ile grup üyeleri arasındaki etkileşim ile liderin görev yüklendiği ortamın koşullarındaki değişimler ve belirsizlikler liderin başarısında oldukça önemli birer etken olmaktadır (Eren, 2001:432). Ayrıca özellikler yaklaşımında liderin özelliklerinin listesinin sonsuz olması, liderin grubunda liderden üstün özelliklere sahip bireylerin mevcut olması, özelliklerin tanımlanmasının güç olması gibi sebeplerden dolayı bu teorisin verdiği sonuçları tutarsızlık içerebilmektedir (Can vd., 1995:343). Özellikler teorisi liderlik sürecini açıklamakta yetersiz kalması üzerine, araştırmacılar dikkatlerini liderliğe konu olan grupların yapısına ve işleyişine çevirmişlerdir. Liderin sahip olduğu özellikler yerine izleyicilerin özelliklerine, önder nasıl davrandığına bakmaya başlamışlardır (Koçel, 2007:450). Böylece karşımıza Davranışsal Liderlik Yaklaşımları çıkmıştır.

#### **2.1.4.2.Davranışsal liderlik yaklaşımları**

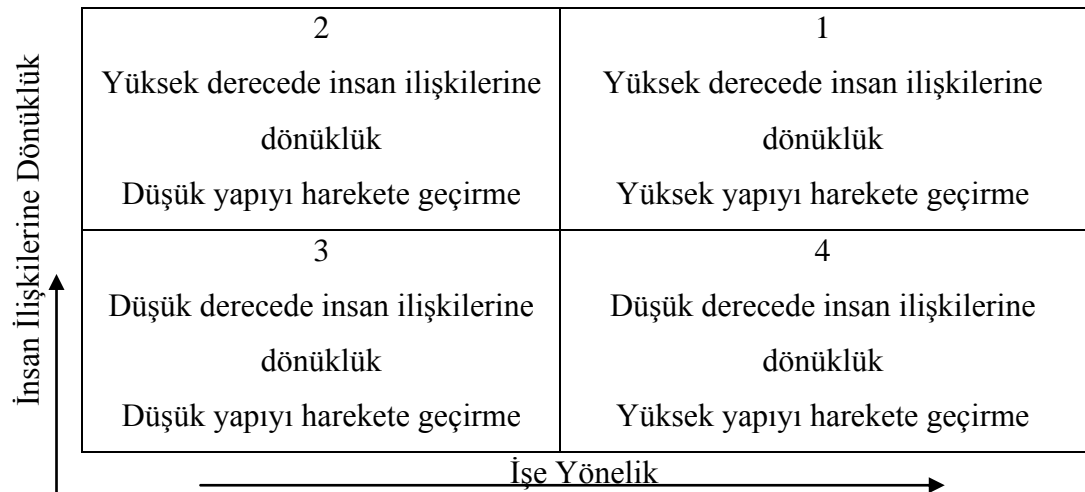
Davranışsal liderlik yaklaşımları, araştırmacılar ve kuramcıların, özellikler yaklaşımın liderlik analizi açısından, liderlerin kişisel özellikleri üzerinde durmasından daha çok, nasıl davrandıklarına yoğunlaşmaya başlamaları sonucunda geliştirilmiştir (Erdal, 2007:18). Bu kuramın temel ayağını, liderin kişisel

özelliklerinden çok, davranışları oluşturmaktadır. Dolayısıyla, liderle izleyicilerinin ilişkileri, liderin özellikleri üzerine değil, tavır ve davranışlarının grup tarafından kabul edilip edilmemesi üzerine oturmaktadır. Bu nedenden dolayı, lider liderlik yaptığı gruptan ayrı düşünülemez ve grupla olan ilişkisi noktasında değerlendirilmelidir (Erdal, 2007:18).

Bu alanda öne çıkan çalışmalar Ohio State Üniversitesi, Michigan Üniversitesi, Rensis Likert'in çalışmaları, Blake ve Mouton'un çalışmaları ve Douglas McGregor'ın çalışmaları şeklindedir.

#### 2.1.4.2.1. Ohio State üniversitesi çalışmaları

Davranışsal liderlik yaklaşımlarının gelişmesine önemli katkıda bulunan çalışmalardan birisi 1945 yılında başlayan Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmalarıdır. Askeri ve sivil pek çok yönetici üzerinde yapılan çalışmanın amacı, önderin nasıl tanımlandığı tespit etmek olmuştur. Daha sonra bu tanımlar analize tabi tutularak liderlik sürecini ve lideri açıklayan faktörler belirlenmeye çalışılmıştır (Koçel, 2007:450). Bu çalışmaların sonucunda liderlik davranışlarını iki bağımsız değişkenin önemli bir rol oynadıkları belirlenmiştir. Bunlardan birincisi kişiyi dikkate alma, ikinci ise işe yönelik olma (girişimcilik ruhu) şeklindedir. Bu teoriye göre işe yönelik olma yönünden yüksek olan lider, işi etkili biçimde planlayıp organize etmekte, grubu oluşturan üyeler arasında olumlu ilişkiler kurmakta, haberleşmeyi kolaylaştırmakta ve iş de başarı gösterme olasılığını artırmaktadır. Kişiyi dikkate alan liderler ise, üyelerle arkadaşça ilişkiler kurmakta, onlara dostça yaklaşmakta, bireylerde saygı uyandırmaktadır (Eren, 2001:434).



Şekil 2.1. Liderlik davranışları (Akat vd., 2002;289)

Şekilde 2.1’de görüldüğü gibi, lider her iki boyut bakımından yüksek ya da düşük sonuca sahip olabilir. Diğer bir ifade ile bir liderin, bu boyutlardan birini kullanma düzeyi, diğerini ne kadar kullanacağını belirlemediğinden bu boyutlar bağımsız olarak ele alınabilir. Örneğin; 1 numaralı lider, hem grubun başarmaya çalıştığı işe, hem de grup üyelerine birey olarak önem verirken; 3 numaralı lider, grup üyelerine birey olarak önem vermeyen fakat grubun amaçladığı işe de fazla önem vermeyen bir davranış göstermektedir.

Ohio State çalışmalarının bulguları özetle; (Koçel, 2007;451-452);

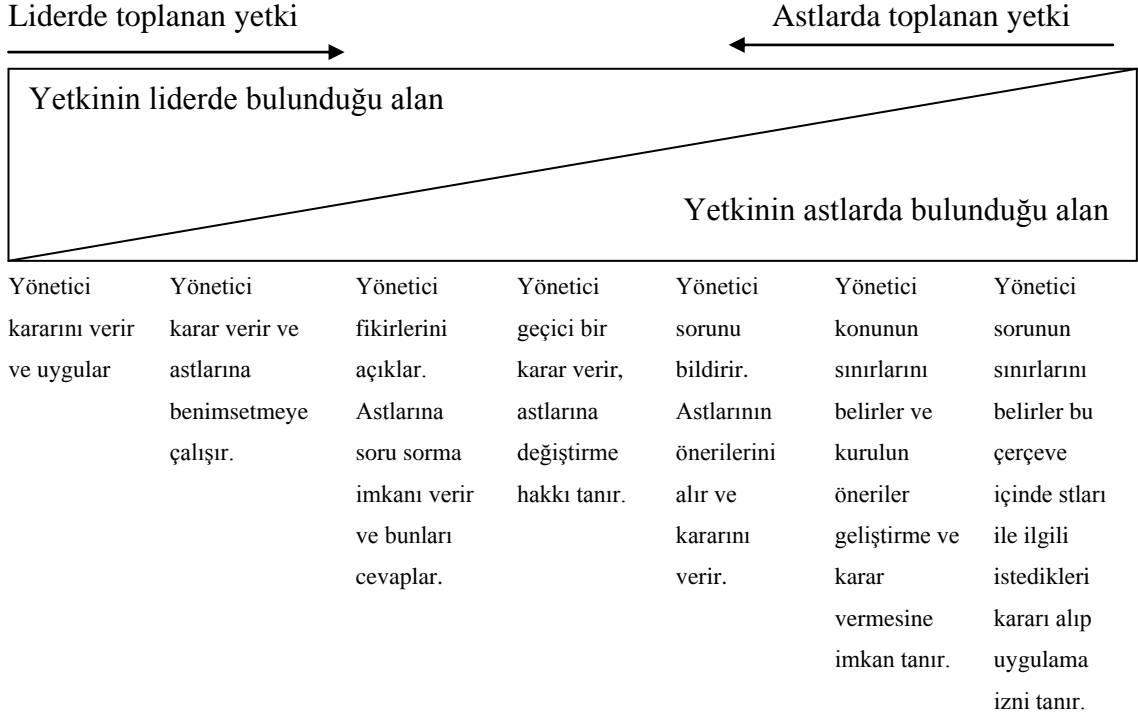
- Liderin kişiyi dikkate alan davranışları arttıkça personel devir hızı ve devamsızlığı azalmaktadır.
- Liderin işe yönelik davranışları arttıkça grup üyelerinin performansı artmaktadır şeklinde ifade edilebilmektedir.

#### **2.1.4.2.2.Michigan üniversitesi çalışmaları**

Lider davranışları ile ilgili olarak yapılan ikinci araştırma ise; Michigan Üniversitesinde görev yapan iki bilim adamı Tannenbaum ve Schmidt’in liderlik davranışını lider ve üyeler arasındaki yetki ilişkileri bakımından incelemiş oldukları araştırmadır (Eren, 2001:434). Bu çalışmaların amacı da grup üyelerinin tatminine ve grubun verimliliğine katkıda bulunan faktörleri belirlemek olmuştur. Çalışmalarda verimlilik, iş tatmini, personel devir hızı, şikayetler, devamsızlık, maliyet ve motivasyon gibi kriterler kullanılmıştır (Koçel, 2007:452). Çalışmaları sonucunda, lider davranışlarının; işgörene yönelik davranış ve işe yönelik davranış olmak üzere iki boyut etrafında toplandığı görülmüştür. Göreve dönük lider, grup üyelerinin önceden belirlenen ilke ve yöntemlere göre çalışıp çalışmadığını yakından kontrol eder, büyük ölçüde cezalandırma ve biçimsel yetkisini kullanan bir davranış gösterir. İnsan ilişkilerine dönük lider ise, yetki devrini esas alır, grup üyelerinin doyumunu artıracak çalışma koşullarının geliştirilmesine çalışır ve astların kişisel gelişme ilerlemeleri ile ilgilenen bir davranış gösterir. Bu çalışmanın ulaştığı genel sonuç, işgörene yönelik liderlik davranışının daha etkin olduğudur (Akat vd., 2002:290).

Eren (2001: 434), Michigan Araştırmalarına yetki ilişkileri bakımından dikkat çekmektedir. Yetkiyi kullanma konusunda astları ile geliştirmiş olduğu davranış türü liderin başarısını belirleyen bir diğer etmen olmaktadır. Bu davranışı belirleyen faktörler, liderin yönetim felsefesi, astların kişiliği ve alanlarında uzman olmaları, yönetimin icra edildiği ortam koşullarıdır. Ortam koşullarının çok değişken ve

yöneticinin derhal karar almasını gerektiren komite çalışmasının gerektirdiği zaman kayıplarına izin vermeyecek türde olması yetkinin daha çok liderde toplanmasına neden olmaktadır. Lider davranışı aşağıdaki biçimde özetlenebilir.



Şekil 2.2. Lider-izleyiciler yetki ilişkisi (Eren, 2001;435)

Ana hatları ile Ohio State Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi olarak anlatılan iki çalışmada çizilmeye çalışılan liderlik sürecine ilişkin yaklaşımların ağırlık noktası, liderin izleyicilerine karşı nasıl davrandıkları olmuştur. Bu yaklaşımlarda liderlik davranışlarını açıklayacak ve sınıflayacak boyutları geliştirmeyi amaçlamışlardır. Ancak bu yaklaşımlarla ilgili olarak kullanılan kavramların basitleştirildiği ve genellemelere gidildiği noktasından, kullanılan metodolojinin geçerliliğine kadar değişen eleştiriler yapılmıştır (Koçel, 2007:452).

#### 2.1.4.2.3.Rensis Likert'in liderlik modeli çalışması

Lider davranışlarının anlaşılması ve gruplandırılması ile ilgili olarak geliştirilen bir diğer model Rensis Likert'in Sistem 1-Sistem 4 modelidir. Likert'in Michigan Üniversitesinin çalışmalarının devamı olarak geliştirdiği bu modele göre, yöneticilerin davranışları dört grup altında toplanabilir. Her grup belli varsayımları ve belirli davranışları içermektedir (Koçel, 2007:454). Bu dört grup ve özellikleri aşağıdaki gibi özetlenebilir.

Tablo 2.2. Likert'in Sistem1- Sistem 4 yaklaşımı (Koçel, 2007; 455)

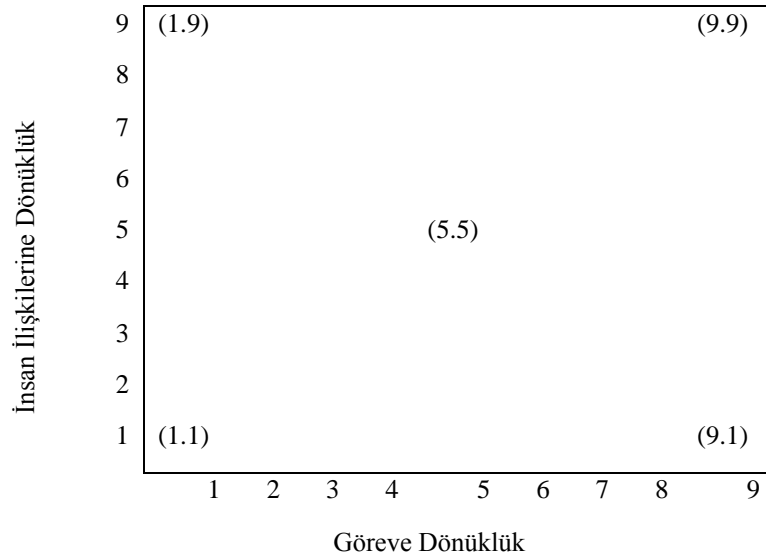
Liderlik Değişkeni	Sistem 1 (İstirrarıcı Otokratik)	Sistem 2 (Yardımsıver Otokratik)	Sistem 3 (Katılımcı)	Sistem 4 (Demokratik)
1. Astlara olan güven	Astlara güvenmez	Hizmetçi ile efendisi arasındaki gibi bir güven anlayışı vardır.	Kısmen güvenir fakat kararlarla ilgili kontrole sahip olmak ister.	Bütün konularda tam olarak güvenir.
2. Astların algıladığı serbesti	Astlar iş ile ilgili konuları tartışmak konusunda kendilerini hiç serbest hissetmezler	Astlar kendilerini fazla serbest hissetmezler	Astlar kendilerini oldukça serbest hissederler	Astlar kendilerini tamamı ile serbest hissederler
3. 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 fikri alır, onları kullanır.

Likert'in araştırmaları, Tablo 2.2'de de özetlendiği gibi; verimliliği yüksek grupların Sistem 3 ve Sistem 4 tipi bir yönetim altında olduklarını; verimliliği düşük grupların ise Sistem 1 ve Sistem 2 tipi yönetim altında olduklarını göstermiştir. Sistem 4 modeli ile ilgili olarak metodolojiye ilişkin çeşitli eleştiriler yapılmış ve bu modelin Sistem 4 uygulamasını her yerde daima geçerli en etkin yönetim tarzı sayması eleştiri konusu olmuştur (Koçel, 2007; 455).

#### 2.1.4.2.4.Blake ve Mouton çalışmaları

Tekras Üniversitesinde araştırmalar yapan Robert Blake ve Jane Mouton isimli iki bilim adamı Ohio ve Michigan Üniversitelerinin ortaya attığı görüşlere yakın bir görüş ortaya koymuşlardır, bu görüş yönetim biçimleri olarak ifade edilebilir (Eren, 2001:435). Büyük ölçüde örgüt geliştirme ile ilgili eğitim programlarında kullanılan bu model, liderlerin davranışlarında ağırlık verdikleri

faktörleri iki grupta toplamıştır (Koçel, 2007:452). Bunlar; göreve dönüklük ve insan ilişkilerine dönüklük şeklindedir.



Şekil 2.3. Yönetim skalası modeli (Akat vd., 2002;290)

Şekil 2.3’de de görüldüğü gibi yöneticilerin davranışlarında ağırlık verdiği öğeler; insan ilişkilerine dönüklük ve göreve dönüklük olmak üzere iki grupta toplarken beş farklı liderlik biçiminden bahsedilmektedir (Akat vd., 2002;291). Bunlar;

- **Cılız Liderlik(1.1):** İş başarımı ve astların örgüt içi doyumu açısından en az gayret gösteren liderliktir. Bu liderin, gerek sorumluluğunu taşıdığı işleri başarmak gerekse yönettiği grubun istek ve gereksinimlerini dikkate almak bakımından çok yetersiz olmasından bu tür liderlerin yönetimindeki gruplarda, üst düzeyde üretim sağlanamaz, çatışmaların önüne geçilemez.
- **Görev Liderliği(9.1):** Lider örgütsel hedeflere ulaşmak için işyeri koşullarını maksimum verimlilik sağlayacak şekilde düzenler. Görev liderliğinin temel sorumluluğu üretim hedefleri ile ilgilidir. İnsanları birer üretim aracı olarak görürler. Çalışanlar arasında çatışma çıktığında lider yetkisini kullanarak çatışmayı bastırır. Fikir geliştirmek genellikle lidere aittir, astların fikirleri reddedilir.
- **Şehir Kulübü Liderliği(1.9):** Lider, insanlar arası iyi ilişkilere önem verir. Bu yöneticiler, eğer insanlar mutlu kılınırsa ve aralarında uyum

sağlanırsa verimliliklerinde artış sağlanacağına inanırlar. Liderler bütün fikirleri eleştirmeden kabul ederek yeniliği cesaretlendirirler. Bu tarz yönetim biçiminin örgütsel başarı sağlaması zayıf bir olasılıktır.

- **Orta-Yolcu Liderlik(5.5):** Hem üretime hem de kişilere ortalama ölçüde ağırlık veren bir liderlik biçimidir. Lider, çalışanların istekleri ile buna bağlı moral düzeylerini düşürmeyecek bir etkinlik ve verimliliği göz önünde tutar. Bu liderlik tipinde üretim artırılmaya çalışılır fakat maksimum düzeye de çıkarılamaz.
- **Ekip Liderliği(9.9):** Hem göreve hem de kişiye en fazla önem veren liderlik biçimidir. Ekip liderleri, ortak örgüt amacı etrafında sosyal ilişkileri maksimum düzeyde tutarken, iş başarımının da maksimum düzeyde olmasını ister.

Bu yaklaşımın en önemli yararı yöneticiler ve liderlere, gösterdikleri davranışı kavramsallaştırma imkanı vermesidir. Böylece kendi yönetim tarzının ne olduğunu kavrayan bir lider, çeşitli eğitim ve geliştirme programları ile bu tarzda değişiklik yapabilir (Koçel, 2007:453).

#### 2.1.4.2.5.Douglas McGregor X-Y teorisi

Douglas McGregor ilk defa 1957 yılında yayınlanan “Organizasyonların Beşeri Yönü (The Human Side of Enterprise)” kitabında, bir organizasyondaki yöneticilerin davranışlarının, insanları nasıl algıladıklarına, onları nasıl gördüklerine bağlı olduğunu ileri sürmüştür. Buna göre bir kısım yöneticiler X Teorisi adı altında toplanabilecek özelliklere, diğer bir kısmı ise tamamen farklı olarak Y Teorisi adı altında toplanabilecek özelliklere sahiptir (Koçel, 2007:174). Douglas McGergor tarafından formüle edilen bu görüş liderlik özellikleri açısından da ele alınabilir. Bu görüşe göre X Teorisi şu varsayımları içermektedir (Koçel, 2007:454);

- Ortalama bir insan çalışmayı sevmez ve işten mümkün olduğu kadar kaçmaya çalışır.
- Ortalama bir insan sorumluluk yüklenmek istemez, fazla istekli değildir ve güvenceyi her şeye tercih eder.
- Bu özellikleri dolayısı ile insanları çalıştırmak için onları zorlamalı, yakından kontrol etmeli ve amaçları gerçekleştirmeleri için cezalandırılmalıdır.

Buna karşılık Y Teorisi adı altında toplanan varsayımlar şunlardır;

- Kişi için iş, oyun ve dinlenme kadar tabiidir.
- Her insanın potansiyeli vardır. Uygun şartlar altında kişi bunları geliştirir ve daha fazla sorumluluk yüklenmeyi öğrenir.
- Dolayısı ile yöneticinin yapması gereken uygun bir ortam yaratmak suretiyle insanın kendini geliştirmesini ve sahip olduğu enerjiyi amaçları doğrultusunda kullanmasını sağlamaktadır.

Buna göre X teorisi inancındaki liderler daha çok otoriter ve müdahaleci bir davranış gösterirken; Y teorisinin varsayımlarını benimseyen bir lider daha çok demokratik ve katılımcı bir davranış gösterecektir (Koçel, 2007:454).

Liderlik sürecinin açıklanması aşamasında davranışsal yaklaşımın çok katkısı olmuştur. Bu yaklaşımın eleştirel yönü ise lider sadece davranışsal olarak incelenmiş ve olağandışı durumlar karşısında nasıl davranacakları hakkında açıklama yapılmamıştır. Bunlardan dolayı daha sonra çalışmalarını sürdüren bilim adamları lider ve izleyiciler dışında üçüncü bir değişken olan koşulları ele almış ve oluşabilecek durumlara karşı liderin yapısını ve davranışlarını incelemişlerdir.

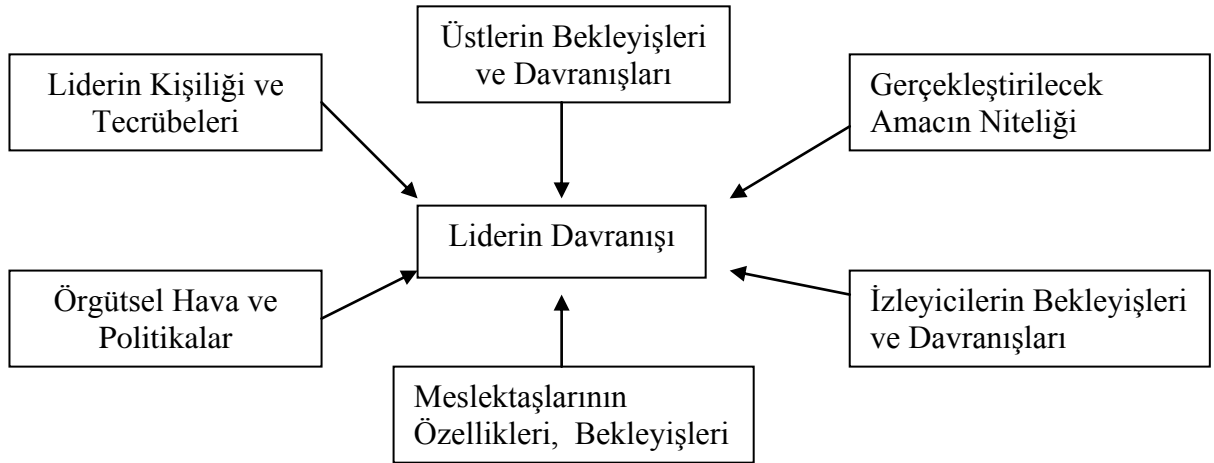
#### **2.1.4.3.Durumsallık yaklaşımları**

1960'lı yılların başından itibaren, diğer sosyal bilimler alanlarında olduğu gibi, örgüt ve yönetim çalışmalarına ilişkin olarak ortaya çıkan gelişmeler, liderlik ile ilgili araştırmalara, liderle birlikte etrafındaki çevrenin de analize dahil edilmesi gerektiğini göstermiştir. Bunun sonucunda durumsallık yaklaşımları ortaya çıkmıştır (Erdal, 2007:20). Durumsallık yaklaşımları, değişik durum veya şartların değişik liderlik tiplerini zorunlu kıldığını varsaymaktadır. Diğer bir ifade ile, farklı tarzların geçerli olduğu koşul veya durumların mevcut bulunduğu kabul edilmiştir (Kılınç, 1995:151). Durumsallık yaklaşımlarını liderlik sürecinin, oluşturduğu koşullara ağırlık veren yaklaşımlardır. Genel varsayım, değişik koşulların değişik liderlik tarzlarını gerektirdiğidir (Akat vd., 2002:292).

Durumsallık yaklaşımlarına göre, liderin etkinliğini belirleyen öğeler vardır (Akat vd., 2002:292). Bunlar;

- Liderin yönetim biçimi (göreve-insana eğilimli olma),
- Durumsal öğeler (mevkiden kaynaklanan güç, görev yapısı ve as-üst ilişkileri vb) şeklindedir.

Liderin etkinliğini etkileyen durumsal öğeleri şekil 2.4'te daha açık olarak görmek mümkündür. Şekil 2.4'de göre liderin davranışlarını; üstlerin beklentileri ve davranışları, gerçekleştirilecek amacın niteliği, liderin kişiliği ve tecrübeleri, örgütsel hava ve örgüt politikaları, iş arkadaşlarının özellikleri ve beklentileri, izleyicilerinin beklentileri ve davranışları etkilemekte ve şekillendirmektedir.



Şekil 2.4. Liderlik davranışını etkileyen faktörler (Koçel, 2007:456)

İçinde bulunulan durumun liderliği şekillendirdiğini düşünen durumsallık yaklaşımı alanında yapılan çalışmalarda öne çıkanlardan bazıları Fred Fiedler'in çalışması, William J.Reddin'i çalışması, Hersey ve Blanchard'ın çalışmaları ve House'un yol-amaç kuramı şeklinde sıralanabilir.

#### 2.1.4.3.1.Fiedler'in etkin liderlik modeli

Örgütlerde açık ve kesin biçimde belirlenmiş bulunan görev, yetki ve sorumluluk dağılımları ile nasıl yapılacağı yöneticiden yöneticiye değişen belirsiz görev yapılarının olduğu sık gözlenen bir durumdur. Ayrıca, liderlerin hiyerarşinin hangi kademesinde bulunurlarsa bulunsunlar az veya çok belirli bir yetki ile donatılacağı da kaçınılmaz bir örgütsel gerçektir. Fred Fiedler, örgütteki lider-üye ilişkileri (ast-üst ilişkileri), örgütteki görev yapısının durumu ve liderin hiyerarşik mevkiden aldığı biçimsel yetki ilişkilerinin çeşitli değişmelerinin liderin davranışları ve iş başarısı üzerindeki etkilerini analiz eden bir model geliştirmiştir (Eren, 2001:444-445). Fiedler'in modelindeki üç değişkenin anlamları aşağıdaki şekilde ifade edilmektedir (Akat vd., 2002:293);

- **Ast-üst ilişkileri;** liderin astları tarafından sevilip, lidere olan güven ve bağlılıklarını ifade eder. Eğer ast-üst ilişkileri iyi olarak niteleniyorsa, liderlik için “olumlu” bir ortam var demektir. Eğer, lider astları tarafından sevilmiyorsa lider için “olumsuz” bir ortam söz konusudur.
- **Görevin yapısı;** herhangi bir işin yapılmasına bağlı olarak önceden belirlenmiş belirli yöntemlerin bulunup bulunmaması ile ilgilidir. Rutin işler genellikle açık ve nasıl yapılacağı ayrıntılı olarak belirlendiği için planlanmış nitelikte işler olup, lider için “olumlu” ortam yaratır. Aksine, rutin olmayan işler için önceden ayrıntılı yöntemler geliştirmek zordur bunun için bu işler planlanmayan işlerdir ve lider için “olumsuz” ortam yaratır.
- **Mevkiden kaynaklanan güç;** bu değişken, liderin ödüllendirme, cezalandırma, işten atma, terfi ettirme gibi konularda sahip olduğu yetkinin derecesini ifade eder. Liderin bu tür yetkileri fazla ise liderlik için “olumlu”, az ise liderlik için “olumsuz” bir ortam söz konusudur.

Ele alınan bu öğeler birlikte değerlendirildiğinde aşağıdaki şekil ortaya çıkmaktadır.

Ast-Üst ilişkileri	İYİ				ZAYIF			
Görevin Yapısı	Planlanmış		Planlanamayan		Planlanmış		Planlanamayan	
Mevki Gücü	Fazla	Az	Fazla	Az	Fazla	Az	Fazla	Az
	1	2	3	4	5	6	7	8

En Olumlu ← ————— → En Olumsuz

Şekil 2.5. Fred Fiedler’in liderlik davranışlarının durumsal faktörleri (Akat vd., 2002:293.)

Sonuç olarak (Akat vd., 2002:293);

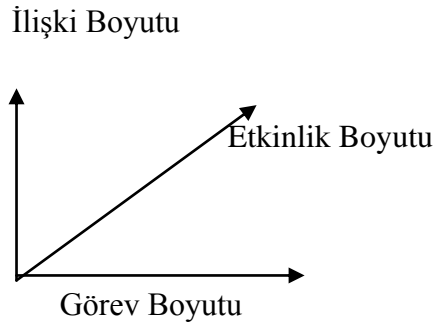
- en olumlu ve en olumsuz durumlarda göreve yönelik liderlik başarılı olacaktır, bunun nedeni en olumlu durumda grup yönetilmeye hazırdır. En olumsuz durumlarda ise, liderin insan ilişkilerine yönelik davranış göstermesi hiç sonuç alamaması ile sonuçlanacaktır. Bu yüzden, göreve ağırlık veren bir davranış gösteren lider daha başarılı olacaktır.
- orta düzeyde olumlu koşullarda ise insana yönelik lider işbirlikçi ekip ruhu yaratarak başarılı olacaktır.

Fiedler’in bu modeline göre liderlik tarzlarının başarısı, uygun koşullarda uygun davranışın gösterilmesine bağlıdır. Bütün önemli teorik çalışmalarda olduğu

gibi Fiedler'in bu çalışması da uygulamalı araştırmalara konu olmuş ve bu çalışmaların bir kısmı teoriyi desteklerken bir kısmı desteklememiştir. Dolayısı ile teorinin geçerliliği eleştiri konusu olmuştur, çalışmanın çok akademik düzeyde olduğu ve uygulama alanının kısıtlı olduğu öne sürülmüştür (Koçel, 2007:459-460).

#### 2.1.4.3.2.Reddin'in üç boyutlu liderlik kuramı

Liderlik yaklaşımlarından bir başkası olan Reddin'in üç boyutlu yönetim tipi kuramında, eski modellerin görev ve ilişki boyutlarına ilk defa etkinlik boyutunu ilave edilmiştir. Üç boyutlu lider etkinliği modelinin gelişmesine büyük katkıda bulunan Reddin, kuramsal modelde çeşitli davranış tiplerinin duruma bağlı olarak etkin veya etkisiz olabileceklerini göstermeye çalışmaktadır. Her koşulda etkin olacak bir tek lider davranış tipi kesinlikle olamayacağını düşünen Reddin, Şekil 2.6'da görüleceği gibi eski liderlik modellerinin görev ve ilişki boyutlarına etkinlik boyutu ekleyerek, liderlik tipi kavramlarını belirli bir çevrenin durumsal sistemleri ile birleştirmeye çalışmıştır (Eren, 2001:447).



Şekil 2.6. Lider davranışlarında etkinlik boyutu (Eren, 2001: 447).

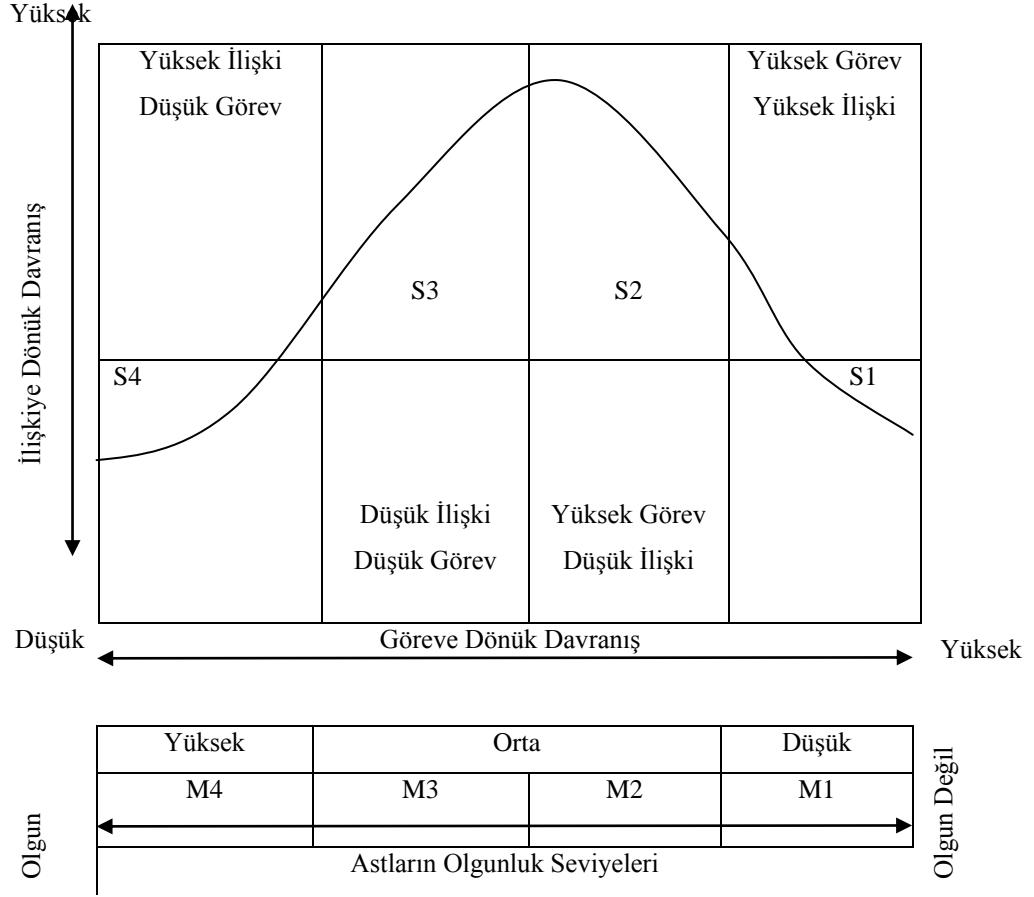
Lider tipi, belirli bir duruma uygun olduğunda etkin, uygun olmadığında etkin değildir. Dört etkin ve dört etkin olmayan tipler aslında, liderin dört davranış seçeneği grup üyelerininse, üstlerce ve çalışma arkadaşlarınca belirlendiği kadar belli bir durumun (çevresel koşulun) fonksiyonudur. Tablo 2.3'de her davranışın, başkaları tarafından nasıl algılandığı ayrıntılı bir şekilde görülmektedir.

Tablo 2.3. Üç boyutlu liderlik modeli (Eren, 2001:448).

Davranış Türleri	Etkin	Etkin Olmayan
Yüksek Görev ve Düşük İlişkiler	Genellikle, ne istediğini bilen ve kırıcı olmadan bunu gerçekleştirecek yöntemler meydana getiren biri olarak görülür.	Genellikle; beğenilmeyen ve kısa süreli verimle ilgili olan biri olarak görülür.
Yüksek Görev ve Yüksek İlişkiler	Genellikle; hedefler saptama ve işleri örgütlemeye grubun gereksinimlerini doyuran ancak aynı zamanda astlarına yüksek düzeyde sosyo-duygusal destek sağlayan biri olarak görülür.	Genellikle; grup tarafından istenilenden çok biçimsel yapı ile ilgilenen ve sosyo-duygusal desteklere gereğinden çok zaman ayıran biri olarak görülür.
Yüksek İlişkiler ve Düşük Görev	Genellikle; yeteneklerin gelişmesi ile ilgili olarak insanlara tam bir güvenin bulunduğu biri olarak görülür.	Genellikle; uyumlu iyi kişi olarak tanınma ve bir görevi tamamlamak için riskli ilişkileri üstlenmeme arzusunda olan biri olarak görülür.
Düşük Görev ve Düşük İlişkiler	Genellikle; sosyal etkileşimlerde çok az rol oynayarak, astlarını işin yapılmasında serbest bırakan biri olarak görülür.	Genellikle; insanlar ve görev üzerinde az duran, pasif ve ilgisiz biri olarak görülür.

#### 2.1.4.3.3. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımları

Durumsal liderlik kuramlarından biri de Blake ve Mouton'un iki boyutlu önderlik yaklaşımından esinlenilerek Hersey ve Blanchard isimli düşünürler tarafından geliştirilmiştir. Burada düşünürlerin dikkat çektikleri nokta astların olgunluk düzeyleri ile ilgili durumsal değişkenliktir. Eğer astlar düşük görev olgunluğuna sahiplerse liderlerinden görmeyi arzuladıkları davranışlar, kendine güven ve işgörüme arzusu yüksek olan astların liderlerinden görmek istedikleri davranışlardan daha farklı olacaktır (Eren, 2001:449). Aşağıdaki Şekil 2.7'de görüleceği gibi lider davranışlarını ilişkiye ve göreve dönük olma durumuna göre S1, S2, S3 ve S4 olarak belirledikten sonra, astların olgunluk durumları da olgun olmayan durumdan olgun olan duruma göre M1, M2, M3 ve M4 olarak ifade edilmektedir.

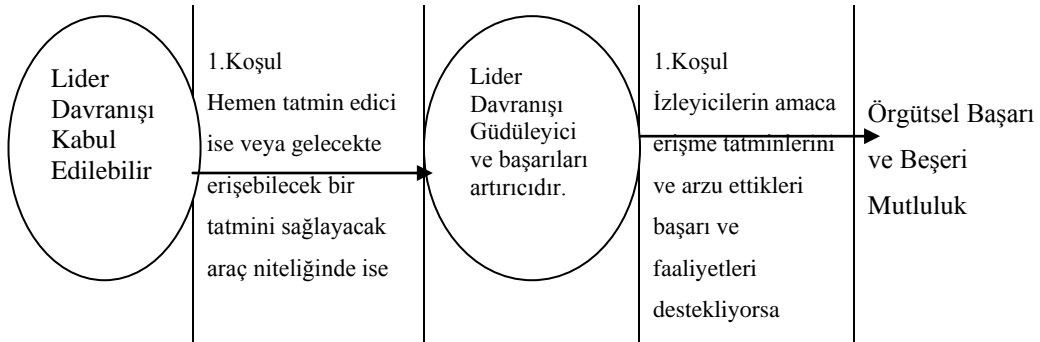


Şekil 2.7. P.Hersey ve K.H.Blanchard'ın durumsal önderlik davranışı ve astların olgunluk düzeyi ilişkisi (Eren, 2001:450)

Burada olgun olmayan astlar (M1) için lider göreve dönük davranışa daha çok önem vermekte, ilişkilere ise daha az dönük bir davranış sergilemektedir. Olgun olmayan astlara emir verip icrasını isteme (S1) davranışını sergilemektedir. Olgunluğun biraz arttığı (M2) durumunda ise yönetici yüksek görev yüksek ilişki sergilemekte, ancak davranış biçimi (S2) niteliğinde olup astlara fikir ve emirlerinin gerekçelerini izah etmektedir. Olgunluk düzeyinin biraz daha arttığı (M3) durumunda ise, lider yüksek ilişki düşük görev davranışını (S3) sergileyerek işlerin yapılmasında astların görüş ve fikirlerini alarak onların yönetime katılmalarını sağlamaktadır. Olgunluğun en yüksek düzeyde olduğu (M4) durumunda ise lider, düşük ilişki düşük görev (S4) davranışını sergileyerek planlama ve icra yetkilerini astlarına devretmektedir (Eren, 2001:450).

#### 2.1.4.3.4.Yol-amaç kuramı

Lider davranışı konusunda yapılan araştırmalardan biride House ve Mitchell tarafından geliştirilmiş olan yol-amaç modelidir. Modelde liderin izleyicileri nasıl etkilediği, iş ile ilgili amaçların nasıl algılandığı ve amaca erişme yollarının neler olduğu üzerinde durulmaktadır. Buna göre liderlerin örgütsel amaçlara erişme ve iş tatmini gerçekleştirme hususlarında etkileri olduğu temel varsayımına dayanmaktadır. Düşünürler, araştırmalarına dayanarak liderlerin örgütte iki önemli fonksiyona sahip olduklarını ileri sürmektedirler. Bunlardan birincisi örgütsel amaçları belirleme ve izleyicilere hangi davranışlarının ödüllendirileceğini bildirme durumudur. İkincisi, arzulanan davranışlar için izleyicileri destekleyerek ve amaca ulaştırarak ödülleri artırmaktır. Yani liderin davranışının izleyicilerce kabul edilmesi ancak bu davranışın derhal tatmin edici olmasına veya onların gelecekte erişebilecekleri bir tatmin için araç olabilme koşuluna bağlıdır (Eren, 2001:451). Model Şekil 2.8’de özetlenmektedir.



Şekil 2.8. Yol amaç modelinin şematik açıklaması (Eren, 2001:452)

Örneğin yönetici yönettiği iş grubu içinde yüksek bir örgütsel başarı ve beşeri mutluluk derecesine ulaşmayı arzuluyorsa, yapacağı ilk şey amaçların belirlenmesinde gruba yardımcı olmak ve ona yol göstermektir. Tekrarlı işlerde bu konuda liderlere az bir gayret gösterme görevi düşerken, görev özel ve olağanüstü nitelikte ise lidere düşen çaba ve bu konuda göstereceği dikkat çok fazla ve yoğun bir nitelik taşıyacaktır (Eren, 2001:452).

#### 2.1.4.3.5.Vroom ve Yetton’un durumsallık kuramı

Bu modelde farklı durumlarda liderlerin katılma, karar verme süreçleri ile ilgilidir. Kişilerin görevleri farklı özelliklere sahip olduğundan dolayı, lider davranışları da bu duruma göre şekilleneceğini savunan bir görüştür. Ayrıca Vroom

insanların değişken varlıklar olduğunu söyleyerek, ortaya konan lider karakterlerinin içinde bulunulan duruma ve ortamın gereksinimlerine göre değişebileceğini belirtmiştir. Modelin Fiedler Modelinden farkı ise Fiedler'in, liderin her durumda tek bir şekilde hareket edebileceğini savunmasıdır (Güner, 2002:30).

#### **21.4.4.Modern liderlik yaklaşımları**

İlk başlarda her ne kadar yöneticilik kavramı; liderlik, planlama, organize etme, kontrol etme gibi yönetsel işlevleri içeriyor gibi görünse de ülkelerin ve şirket yapılarının teknolojiye paralel olarak değişmesi sonucunda liderlik, bahsedilen yönetsel işlevlerden ayrı ve dominant bir alan olarak karşımıza çıkmaktadır. Söz konusu liderler, şirketi yönetme çalışmaları ve üretimi izlemenin dışında, üretimi ve karı nasıl maksimize edeceklerini, piyasadaki diğer rakipleri ile nasıl rekabet içinde olabileceklerini düşünmektedirler (Daft, 1997:514-517; Güner, 2002:31). 1980'li yıllarda ortaya çıkan bu dönüşümle birlikte liderlik araştırmaları, birçok farklı kuramsal açılımlarla sonuçlanmıştır. Modern yaklaşımlar olarak adlandırılan bu bakış açıları ile birlikte, karizmatik liderlik, dönüştürücü liderlik, etkileşimci liderlik, vizyon sahibi liderlik vb. gibi birçok kuramsal bakış açısı yönetim literatürüne girmiştir. Bu bakış açılarının temelinde, dönüşüm, vizyon, güçlendirme, geliştirme ve sosyal sorumluluk gibi kavramlar bulunmaktadır (Erdal, 2007:21).

##### **2.1.4.4.1. Karizmatik liderlik anlayışı**

Çeşitli yazarların bakış açılarına göre farklı tanımlar mevcut olması ile birlikte, bugün üzerine mutabık kalınan genel bir tanıma göre karizma; “ Bir grubun algılarının ve atıflarının;

- Liderin nitelik ve davranışları tarafından,
- Liderliğin yer aldığı durum ya da koşullar tarafından ve
- İzleyicilerin gereksinimleri tarafından etkilenmesinin sonucu olarak

elde edilen ve izleyicilerin, kendisi için harekete geçirebilen bir güç” olarak tanımlanmaktadır (Güner, 2002:32).

Karizmatik liderlik, gittikçe yaygınlık kazanan bir kavramdır. Bu liderlik türünün ilk örneklerindeki dinsel motif, Weber'in karizmanın din dışı figürlere de uygulanabileceği savı ile genellik kazanmıştır. Karizmatik liderler, baskınlık, özgüven ve inançları noktasında diğerlerinden farklıdırlar ayrıca izleyicilerin duyguları üzerinde önemli bir etkiye sahiptirler (Erdal, 2007:21). Bu tip liderlerin,

beklenenin çok üstünde, şahısları motive etme kapasiteleri mevcuttur. Liderin, çalışanların hayal ettikleri gelecek üzerinde yüksek bir vizyon oluşturması tüm çalışanların düşüncelerinde, ortak bir değer yargısı oluşturması ve astlarını, kurum kültürünü kazandıkları taktirde hep birlikte kazanacaklarına inandırmaları sayesinde belli bir etkiye ve saygıya sahip olurlar (Güner, 2002:31).

#### **2.1.4.4.2. İnteraktif liderlik anlayışı**

Başka bir modern liderlik yaklaşımlardan birisi olan interaktif liderlikte ise, liderler anlaşma ortamı yaratan, birleştiren, ilgilenen, kişileri ortama ve amaçlara motive eden şahsiyetlerdir. Organizasyonel amaçlara ulaşmanın, kişilerin kendi amaçlarına da ulaşabilmeleri için şart olduğunu astlarına anlatırlar. İnteraktif liderlik anlayışlarında daha çok işlevsel yaklaşım ile pozisyonel güçlerini astları ile olan ilişkilerinde ön plana çıkarmaktadırlar. İnteraktif liderler daha çok mücadeleci ve hiyerarşik düzen içinde çalışmayı seçmişlerdir (Daft,1997:516; Güner, 2002:33).

#### **2.1.4.4.3. Bağlı (köle) liderlik anlayışı**

Diğer bir anlayış olan bağlı (köle) liderlik anlayışında ise, liderlik alttan yukarıya doğru oluşan bir yaklaşım olup liderliğe astların gereksinimlerinden başlar. Çalışanların, organizasyon için aynı zamanda organizasyonun da çalışanlar için var olduğunu ve onların sayesinde geliştiğini kabul eden liderlik tipidir. Genel olarak liderin iki amacı vardır; ilk olarak astların amaç ve gereksinimlerini karşılayabilmek, ikincisi ise organizasyonun amaç ve misyonunu gerçekleştirebilmektir. Bu ana amaçların yanında, işleri kolaylaştıran bir davranışı ise, kişileri işleri üzerinden iyi motive ederek organizasyonun misyonu ve amacı ile kişisel misyonu ortak bir paydada birleştirmektir (Daft,1997:517; Güner, 2002:33).

#### **2.1.4.4.4. İşlevsel liderlik anlayışı**

İşlevsel liderler, astların rolleri, iş tatminlerini ve iş yapısını belirlemektedirler. İşlevsel liderlerin öne çıkan özelliklerini şöyle sıralayabilmek mümkündür (Güner, 2002:34):

- İşlevsel liderler, çalışanların uygun ödüllendirilmesine ve sosyal ihtiyaçlarını karşılayarak, üretkenliği artırmaya çalışırlar,
- Yönetsel faaliyetleri çok iyidir,
- İşlerin düzgün ve verimli olmasından gurur duyarlar,

- Kişilerin performanslarını artırıcı plan, proje ve bütçeler üzerine yoğunlaşırlar,
- Otoritelerini astlarını ödüllendirerek kullanırlar,
- Astlarını geçmişten gelen çalışma faaliyetlerini daha etkin bir hale getirerek iş yaptırma tarzını benimsemişlerdir.

Bass ve Avolio'ya göre işlevsel liderler, şarta bağlı ödüllendirmeye, hem aktif hem de pasif yönetime ve tam serbestlik yönetim tarzına önem verirler. İşlevsel liderlik yaklaşımında; lider ile astların karşılıklı olarak birbirlerine ihtiyaç duydukları varsayılmaktadır. Grubun kazanması ile birlikte astlar da kazanır. Liderler, psikolojik destek, iş tatmini, kaynak temini, bilgi aktarımı gibi gereksinimleri sağlarken motive olmuş astlarından karşılığında yüksek verimlilik beklerler (Güner, 2002:34-35).

#### **2.1.4.4.5. Dönüştürücü liderlik anlayışı**

Son olarak, 1978 yılından itibaren yönetim ve liderlik yazımında klasik ve geleneksel lider davranış biçimleri yanında, J.M.Burns ve B.M.Bass'ın yaptıkları araştırmalarda yeni bir ayrımın yapılmasının zorunlu olduğuna işaret etmişlerdir. Bu ayrım, geleneklere ve geçmişe daha bağlı işlevsel liderlik ve geleceğe, yeniliğe değişime ve reforma dönük dönüştürücü liderlik biçimleridir. İşlevsel liderlik biçiminde davranış sergileyen yöneticiler yetkilerini çalışanlarını ödüllendirmeyi, daha çok çaba göstermeleri için para ve statü verme biçiminde kullanırken, dönüştürücü liderler astlarına bir görevin olduğunu ilham ettirme ve bir vizyona yöneltmeye çaba sarfetmektedirler (Eren, 2001:456). Burns işlevsel liderlik ile dönüştürücü liderliği birbirinin tersi modeller olarak görmüş ve bir kişinin bu liderlik tiplerinin özelliklerini aynı anda gösteremeyeceğini, nedenin ise iki liderlik tipinin ters özelliklere sahip olduğunu savunmuştur (Başol, 2005:33). Bass, Burns'un aksine dönüştürücü ve işlevsel liderlik kavramlarının her birini bütünü bir parçası olarak ele almıştır. Burns'un siyasi liderleri nitelemek için kullandığı modeli geliştiren Bass, modeli tüm örgüt seviyelerinde kullanılabilir hale getirmiştir (Başol, 2005:35).

Dönüştürücü liderler işlevsel liderlerden daha fazla güç sahibi olarak hem bireylerin hem de organizasyonların üzerinde yüksek dereceli değişiklikler yaptıracak güç ve etki bulunmaktadır. Dönüştürücü liderlerin; özgürlük, adalet, eşitlik gibi ana beklentilerle birleşince ilham verme veya yenilikçi fikirler ve aktiviteler doğuran önemli ahlaki değerleri mevcuttur (Kennie, 1998:9; Güner, 2002:36). İşlevsel liderlik ile birlikte birbirini takip eden dönemde ortaya çıkan iki

kavram üzerine ayrımı belirtirken Bass'ın savunduğu temel düşünce, dönüştürücü liderliğin sadece dünya çapındaki az sayıdaki değerli ve özel insanlara mahsus olmadığı ve bu liderlerin örgütün birçok seviyesinde karşımıza çıkabileceği olmuştur (Başol, 2005:35). Diğer bir model olan karizmatik liderlik ile dönüştürücü liderlik ise birbirinden farklıdır. Karizmatik liderlik kendisi ile çelişen olumsuz bir nitelik gösterebilir; izleyiciler arasında bireylerin tek tek düşünceleri yerine ortak bir grup görüşe önem verir, ruhsal durumu birden bire değişen nitelikler gösterebilir. İzleyicilerin kişilikleri üzerinde de dönüştürücü lidere göre daha fazla etkilidir. Dönüştürücü lider, izleyicilerin ihtiyaçlar hiyerarşisinin üst basamaklarında yer almalarını sağlayarak hem örgütü hem de örgüt üyelerini olumlu yönde dönüştürürler ya da değiştirirler (Pawar ve Eastman, 1997:84).

Liderlik teorisi ve uygulaması alanında uğraş veren pek çok kişi bugünün işletmelerinin çalışanlara ilham veren ve onların köklü değişimleri gerçekleştirmelerini sağlayıcı bir liderlik modelini önermektedir (İşcan, 2006:164). Dönüştürücü liderlikte, çalışanlara bir vizyon kazandırmak ve değişimin gerekliliğini ilham vererek ve inanç aşılayarak astlarına iletmek önemlidir (Eren, 2001:457).

Tablo 2.4'de tüm liderlik modellerinin benzerlikleri ve farklılıkları üzerinde durularak, modellere yapılan eleştiriler belirtilmektedir. Günümüzde küreselleşme ile değişen işletmeler için astlarının en kısa zamanda değişimine ayak uyduracak bireyler olması için dönüştürücü liderlik gerekli hale gelmektedir. Dönüştürücü liderler kendileri de değişmekte ve hem ilişkilere hem de göreve yönelik olurken, astlarını da bu şekilde yöneltmektedirler. Liderlik yaklaşımlarının son parçası olarak liderliği tam olarak ifade ettiği düşünülmektedir. Değişen dünyanın değiştiren lideri, dönüştürücü liderlerin üzerinde ayrıntılı olarak durulacaktır.

Tablo 2.4. Liderlik yaklaşımları özeti (Akiş, 2004: 15)

Yaklaşım	Dönem	Başlıca Varsayımlar	Başlıca Eleştiriler
1.Özellikler Yaklaşımı	1907-1947	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Bir idealin olağanüstü ya da bahşedilmiş nitelikleri vardır.</li> <li>-Belirli bireyler doğal bir idare yeteneğine sahiptir.</li> <li>-Liderler, kendilerini takipçilerden ayıran kişisel özelliklere sahiptir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Bu yaklaşımda koşullar dikkate alınmaz.</li> <li>-Çalışmalar kişisel özellikleri liderlik etkinliğiyle kati olarak ilişkilendirilmemiştir.</li> <li>-Birçok kişisel özellik çalışması, liderlik davranışlarını ve takipçilerin motivasyonunu ilişkisel değişken olarak ihmal eder.</li> </ul>

Tablo 2.4. (devamı)

2.Davranışsal Yaklaşım	1950-1960	-Liderliğin tek yolu vardır. - İnsanlara, üretime ve yapıya yüksek alaka gösteren liderler etkin olacaktır.	-Durumsal değişkenler ve grup süreçleri dikkate alınmaz; belirli tür liderlik davranışlarının etkin olduğu durumları saptamakta çalışmalar başarısız olmuştur.
3.Durumsal Yaklaşım	1950'ler-1980'lerin başı	-Liderler koşullara göre farklı şekillerde davranırlar. -Kimin lider olarak çıkacağını koşullar belirler. -Farklı durumlar için farklı liderlik özellikleri gereklidir.	-Birçok olumsuzluk teorisinin muğlak olması, belirgin ve sınanabilir önermeler yapılabildiğini güçleştirmektedir. -Teoriler kesin ölçütlere sahiptir.
4.Modern Liderlik Teorileri	Etki/ Karizma 1920'lerin ortası 1977 sonrası	-Liderlik bir etki ya da sosyal mübadele sürecidir.	-Lider-takipçi etkileşimine karizmanın tesiri üzerine daha fazla araştırma yapmaya ihtiyaç vardır.
	İlişkisel(Dönüştürücü) Liderlik, Köle Liderlik, Takipçilik Teorisi 1978'den sonrası	-Liderlik ilişkisel bir süreçtir. -Liderlik paylaşılan bir süreçtir. -Takipçiliğe önem verilmesi gereklidir.	-Araştırma eksikliği mevcuttur. -Karizmatik ve Dönüştürücü liderliğin benzerlik ve farklılıkları hakkında daha fazla açıklama gerekiyor.

### 2.1.5. Liderlik Biçimleri

#### 2.1.5.1. Otokratik liderlik biçimi

Otokratik liderler esas itibari ile izleyicileri yönetim dışında tutmaktadırlar. Diğer bir ifade ile amaçların, planların, politikaların belirlenmesinde izleyicilerin hiçbir söz hakkı bulunmamaktadır. İzleyiciler sadece liderden aldıkları emirleri harfiyen yerine getirmekle yükümlü olmaktadır. Kısaca, yönetim yetkisinin tamamı liderde toplanmaktadır (Eren, 2001: 453).

#### 2.1.5.2. Demokratik liderlik biçimi

Demokratik tarzlardaki liderlikte, yönetim yetkisini izleyicilerle paylaşma eğilimi göstermektedirler. Bu nedenle amaçların, plan ve politikaların belirlenmesinde, iş bölümünün yapılmasında ve iş emirlerinin meydana getirilmesinde lider daima astlarına onlardan aldığı fikir ve düşünceler doğrultusunda liderlik tipi belirlemeye önem vermektedir (Eren, 2001:453).

#### 2.1.5.3. Tam serbesti tanıyan liderlik biçimi

Tam serbesti tanıyan liderler, yönetim yetkisini en az ihtiyaç duyan, izleyicileri kendi hallerine bırakan ve her izleyicinin kendisine verilen kaynaklarla

amaç, plan ve programlarını yapmalarına imkan tanıyan davranış göstermektedirler. Diğer bir ifade ile, tam serbesti tanıyan liderler, yetkiye sahip çıkmamakta ve yetki kullanma haklarını tamamıyla astlarına bırakmaktadırlar (Eren, 2001:453).

## 2.2. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK

Heraklitos'un "Her şey akıştadır ve hiçbir şey duruşta değildir." deyişi ile insanlığın değişimi algılama ve ona uyum sağlama sürecinin başladığı kabul edilmektedir. Değişim denen bu karmaşık olgu, günümüzde bütün sosyal sistemlerin yaşama ilişkin kültürlerini ve yönetim biçimlerini hızlı bilgi artışı ve hızlı iletişim ile birlikte derinden etkilemektedir. Bu değişim sürecinde başarılı olmak için "liderlik" olgusu önemli rol oynamaktadır. Dönüşümü sağlamada geleneksel liderlik anlayışının yeterli olmadığının bilinmesi de, değişimin etkisinin hissedildiği günümüzde, değişim temelli bir liderlik anlayışının yapılandırılması gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Bu liderlik anlayışının da "Dönüştürücü Liderlik" olduğu ileri sürülmektedir. Günümüzde aralıksız devam eden değişim sürecinde, dönüştürücü liderliğin tüm sektörlerdeki önemi gittikçe artmaktadır (Eraslan, 2004:1).

21. yüzyılda "değişim" simgesel bir kavram olarak yaşamın tüm alanlarını etkisi altına almıştır. Değişim, makro veya mikro ölçekte bütün ekonomik ve sosyal sistemleri etkilediği gibi, örgütsel yapıları ve kullanılan yöntemleri de etkilemektedir. Çevresel faktörlerin yüksek baskısı altında olan örgütler, değişime uyum sağlayabilmek için yeni özellik ve yetenekler kazanmak zorunda kalmaktadırlar. Örgütlerin, değişebilir özellikler kazanması ve bunları sürdürülebilir hale getirmesi, önemli bir liderlik sorunu olarak görülmektedir. Örgütler, güçlü liderlik özelliklerine sahip yöneticiler tarafından yönetilmedikleri takdirde örgütün yenilenmesi ve değişebilir özellikler kazanması mümkün olmayacaktır. Bu nedenle örgütlerin, değişimini, onu harekete geçirecek ve yeniden yapılanmasını sağlayacak güçlü dönüştürücü liderlere ihtiyaçları bulunmaktadır (Sayılı ve Tüfekçi, 2008:194).

Günümüzde başarılı ve ayakta kalmayı başaran örgütlerin temel felsefesini, insanlar ve değişim oluşturmaktadır. "Var olmamızın nedeni insanlardır" düşüncesini temel alarak değişimi öncelikle kendi içinde gerçekleştiren ve daha sonra insanlardan elde ettiği başarıyla hızla gelişmekte olan çevreye uyum sağlayan örgütler başarılı olarak kabul edilmektedir. Temel amacı değişim olan dönüştürücü liderlik yaklaşımı, çalışanlarının tatmininin arttırılarak, onların sürekli gelişmesini ve örgütün misyonunun sürekli yenilenmesini sağlamayı amaçlamaktadır (Celep, 2004:1-2).

İngilizce’de “Transformational Leadership” şeklinde karşımıza çıkan dönüştürücü liderlik, bazı yazarlarca “vizyoner liderlik”, bazılarınca “karizmatik liderlik” veya bazılarınca “yeni liderlik” şeklinde kavramlaştırılmıştır. Bu kavram, Türkçe yazında ise “dönüşümcü”, “dönüşümsel”, “değişimci”, “reformcu”, “dönüştürümcü” ve “dönüştürücü” liderlik gibi kavramlarla ifade edilebilmektedir (Koçel, 2007:462; Ataman, 2001:468-471; Eren, 2001:482-483; Keçecioglu, 1998:27; Bolat ve Seymen, 2003:64). Bu çalışmada “dönüştürücü liderlik” şeklinde ifade edilmesinin daha uygun olacağı düşünülmektedir.

Gery Yukl, dönüştürücü liderliği “örgütün amaçlarına bağlılık oluşturma ve bu amaçlara ulaşmada izleyicileri güçlendirme süreci” biçiminde tanımlamıştır (Özalp, 2000:346). Bu tanım, liderin iş görenlerine yetki vermesini onlarla örgütün geleceğine ilişkin amaçlarını paylaşmasını ve onların değişimin içinde yer almalarını sağlamak için güçlendirilmelerini amaçlamaktadır (Sayılı ve Tüfekçi, 2008:195). Dönüştürücü lider, astlarını ya da izleyicileri, onların tüm yeteneklerini ortaya çıkaracak ve kendilerine olan güvenlerini artırarak onlardan, beklenenden daha fazla sonuç almayı hedefleyerek motive etmektedirler (Eren, 2004:461; Şimşek vd, 2005:184). Böylece örgüt üyeleri görevlerinin öneminin daha çok farkına varmakta, örgütsel görevleri uğruna kendi çıkarlarının üstüne çıkmalarına yardımcı olunarak değiştirilmiş olmaktadır. Bu değişimi sağlayarak organizasyonda reform ve yenilik başlatan kimselere dönüştürücü lider adı verilmektedir (Eren, 2001:456-457). Diğer bir ifadeyle, dönüştürücü liderler, örgütsel amaçları, izleyicilerin motivasyonuna önem vererek gerçekleştirmeye çalışmaktadırlar (Scandura ve Williams, 2004:449). Bass vd.(1987:7) göre, dönüştürücü lider, izleyicileriyle basit ilişkiler vasıtasıyla çalışmaktan ziyade onların yüksek düzeyde kendini gerçekleştirmelerini sağlamak üzere motive ederek çalışır (Pawar ve Eastman, 1997:30).

Ülkemizde ise dönüştürücü liderlik ile ilgili çalışmalar sınırlı olsa da artış eğilimindedir. Çalışmalarda dönüştürücü liderliğin birçok tanımı yapılmaya çalışılmıştır. Bu konuda Şimşek’in (1997:164), dönüştürücü liderlik tanımlamasının yapılan tanımlamalar arasında genel geçer bir niteliğe sahip olduğu düşünülebilir, bu tanıma göre:

“Dönüştürücü liderlerin işi yeni bir vizyon, dünya görüşü veya gerçeklik yaratmak, bu yeni gerçeklikle ilgili uyumlu yeni standartlar, kurallar, normlar ve davranışlar geliştirme, kitlelerin anlayabileceği dilde bunlara ulaşmanın yollarını göstermektir. Liderin yarattığı bu yeni gerçekliğin

içinde kitleler yeni anlamlar bulurlar, yaşamlarını ve davranışları anlam kazanır, geleceğe ilişkin açık ve kesin beklentileri oluşur.”

Burns'un “Leadership” adlı kitabında belirttiği gibi, dönüştürücü liderlik ciddiyet farkı taşır, fakat sürekli ahlaki olarak tanımlanır. Bu tarz liderliğin sonucu hem liderin hem de yönlendirilenlerin etik arzularını ve insani davranışlarının seviyesini yükseltmek ve böylece her iki tarafın üzerinde de dönüştürücü etkiye sahip olmaktır. (Celep, 2004:23). Dönüştürücü liderlik anlayışına göre, lider izleyicilerinin ihtiyaçlarını, inançlarını, değer yargılarını değiştiren kişidir. Dönüştürücü lider, organizasyonları değişim ve yenilenmeyi gerçekleştirerek üstün performansa ulaştıran kişidir (Koçel, 2007:462).

Dönüştürücü lider çalışanlarını, değerleri kullanarak moral ve motivasyonlarını yükseltmektedir. Dönüştürücü lider çalışanlarının tamamının tüm potansiyellerini gönüllü olarak sergileyeceği bir atmosfer sağlamaktadır. Bu atmosferde ortak amaç ve değerlere sahip çalışanlar yapabileceklerinin üzerlerine çıkabilirler. Dönüştürücü lider gerçek bir sanatçı ve yol göstericidir. Bu tip liderler için hiçbir fırsat çok küçük, hiçbir toplantı çok önemsiz ve hiçbir dinleyici de çok genç değildir. Her ayrıntı onu çok yakından ilgilendirir ve her düşünce onun için önemlidir. Dönüştürücü liderliğin manevi bir etki taşıması nedeniyle, hem lider hem de takipçiler üzerinde dönüştürücü bir etkisi vardır (Erdal, 2007:30).

Dönüştürücü liderler, organizasyonu stratejik değişimlere sürüklerler. Bu tip liderlerin, organizasyon misyonu, yapısı, insan kaynakları yönetimi üzerinde direk değişime girme kabiliyetleri mevcuttur (Güner, 2002:36).

Dönüştürücü lider tipi; astlarını sadece, kuralları, yönlendirmeleri ve finansal öncelikleri kullanarak ortaya çıkardıkları spesifik olaylarla analiz etmez (Güner, 2002:36). Dönüştürücü liderliğin dayandığı husus yöneticinin geleneksel uygulamalarla mücadelesidir. Çalışanları birer birey olarak ele alır, ihtiyaç ve geleneksel şikayetleri karar aşamasında mutlaka dikkate alır, ilham verici bir vizyon sunar. Dönüştürücü liderler, gelenekselliğin ötesine geçmeye çalışmaktadırlar (Erdem ve Dikici, 2009:200). Dönüştürücü liderlerin en belirgin özelliği olarak bu gün ile gelecek arasında bağlantı kurmak sureti ile organizasyonda reform ve yenilik başlatırlar. Bu çerçevede çalışanlara bir vizyon kazandırmak, bir yeniliğin ve değişimin gerekliliğine inandırıp aşlamak çok önemlidir. Bunun sonucunda organizasyonda çalışanların, çalışma istekleri teşvik edilerek olağanüstü fikirler ile çalışmalar ortaya çıkarması sağlanmaktadır. Günümüzde firma yöneticileri; yönetsel

rotalarını organizasyonel bölünmelere ve üretimsel değişimlere çevirmiş durumdadırlar. Dönüştürücü liderler bu taleplerini dengelemek durumundadırlar. Bu tip liderler karizmatik liderlere benzerler fakat devrimci ve değişime açık yapıları ile de bu gruptan ayrılırlar. Çevrede meydana gelen değişiklikler, liderin rolünü ve sorumluluklarını da doğal olarak etkilemektedir (Güner, 2002:35-36).

### **2.2.1. Dönüştürücü Liderliğin Tarihsel Gelişimi**

Gelişen teknoloji, değişen çevresel koşullar, artan bilgi düzeyi ile sosyo-kültürel ve ekonomik dönüşümler liderlik olgusunun da değişmesine, 21. yüzyıl gereklerine uygun liderlik rol ve davranışlarının oluşmasına yol açmaktadır. Bu yeni liderlik anlayışı, bir model şeklinde dönüştürücü liderlik olarak ele alınmaktadır (Eraslan, 2004:2). Dönüştürücü liderlik, yazına yeni girmiş olan -1980'lerden itibaren ağırlık kazanmaya başlayan- bir kavramdır (Erdil, 1997:66; Bolat ve Seymen, 2003:62). Bu kavram ilk kez 1973 yılında Daunston'un "İsyan Liderliği" adlı çalışmasında kullanılmıştır. Sosyolojik bir tez olarak dönüştürücü liderlik kavramı daha sonra Burns'ın 1978 yılında yazdığı "Liderlik" adlı eser ile işlevsel liderlik kavramı ile birlikte sistematize edilmiştir (Bass, 1999:9; Bolat ve Seymen, 2003:62; Arslantaş ve Pekdemir, 2007:262). Dönüştürücü liderliğin ortaya çıkması ve yaygınlaşmasında ise, yeni yaklaşım ve tekniklerin, küreselleşmenin, rekabet ortamının vb. faktörlerin büyük rolü olmuştur. Diğer yandan günümüzde "dönüştürücü" olmanın bir lidere, bakış açısı ve davranış boyutunda hangi katkıları sağladığına ve liderliği neyin daha etkin kıldığına yönelik araştırmalar sürdürülmektedir (Bolat ve Seymen, 2003:63). 1978 yılında Dowton, Burns ve arkadaşları tarafından, bu kavram ile ilgili olarak yapılan çalışmalarda, özellikle irade, öz-güven ve ahlaki yücelik gibi karizmatik nitelikler üzerinde durulmuştur.

Kavram olarak dönüştürücü liderliğin ilk ortaya atıldığı dönemde, Bennis ve Nanus liderlik yeteneğinin vizyon olarak genişletilmiş bir misyon haline geldiğini vurgulamış; House ve Shamir ise 1985 yılında, izleyicilerde "kendine güven" in geliştirilmesi yeteneği üzerinde durmuş ve yine aynı yıl içinde Avolio, ebeveyn davranışları, erken yaşta eğitim ve diğer gelişim unsurlarının dönüştürücü liderlik üzerindeki önemine işaret etmiştir. Bass bunlara aile değerleri, içsel çatışmanın yokluğu, rol modelleme, güç kullanımına dönük yaklaşımlar, heyecan, hırs gibi çeşitli olasılıkları da eklemiştir. 1985 yılında Bass, işlevsel liderlerin örgütsel sınırlar içinde çalışmalarına karşın, dönüştürücü liderlerin örgütsel sınırları değiştirmeye

uğraştıklarını belirtmiştir. Kuhnert ve Lewis 1987 yılında dönüştürücü liderlere, “örnek oluşturan” şeklinde kendi tanımını vurgulayarak yaklaşmış; daha sonraki yıllarda, Eraslan’ın (2004;4) Leithwood’tan aktardığına göre, “Dönüştürücü liderlik insanların misyon ve vizyonlarının tekrar belirlenmesi, sorumlulukların tazelenmesi ve amaca ulaşabilmek için sistemin tekrar yapılandırılmasıdır” şeklinde tanımlamıştır. Leithwood tarafından dönüştürücü liderlik ile izleyenlerinin ilişkisine dikkat çekilerek ilişkinin karşılıklı teşvik etmeye dayanan ve lideri destekleyenlerin lider seviyesine çıkarıldığı, liderleri ile manevi araçlar haline dönüştüğü bir ilişki olduğu belirtilmiştir. Thorns ve Greenberger, 1995 yılında başarılı liderliğe giden yolda zamanın önemini belirtmekte ve dönüştürücü liderlerin, geçmiş ve gelecek boşluklarını, bugüne yaklaştırabilmekteki ustalıklarına dikkat çekmektedir. Aynı yazarlar, dönüştürücü liderlerin zamana sıkıca bağlı kalmaktan öte onu değiştirmeye çalıştıklarını ve uzun dönemli bakış açılarına yönlendirdiklerini vurgulamaktadırlar (Bass, 1995:1-5; Bolat ve Seymen, 2003:63-64).

Bass ve Steidlmeier (1999:186), neyin doğru, iyi ve önemli sayıldığını fark etmelerini sağladıklarında, kendilerini izleyenlerin gereksinimlerini karşıladıklarında, izleyenlerinin ahlaki olgunluklarını geliştirdiklerinde ve insanların gruplarının iyiliği için kendi isteklerinden vazgeçebilecek noktaya getirdiklerinde liderlerin gerçekten dönüştürücü lider oldukları sonucuna varmışlardır (Eraslan, 2004:5).

Dönüştürücü liderliğin gelişimi günümüzde birçok çalışma ile devam etmektedir. Bu kadar hızlı gelişmeye devam eden dönüştürücü liderlerin diğer liderlik tiplerinden ayıran bazı temel özellikleri bulunmaktadır. Bu özellikler üzerinde aşağıdaki bölümde ayrıntılı durulacaktır.

### **2.2.2. Dönüştürücü Liderin Temel Özellikleri**

Dönüştürücü liderliğin birçok tanımından yola çıkarak bu kısımda diğer liderlik türlerinden belirgin şekilde ayıran temel özelliklerini Eraslan’ın (2004:12) da ifade ettiği şekilde başlıklar halinde ele alacağız;

#### **2.2.2.1.Ortak vizyon oluşturma ve paylaşma**

Shelton’nın (2002:8), büyük liderlerin özelliklerini incelediği araştırmasında;

“Büyük liderler vizyon sahibidirler ve o vizyonu gerçekleştirmek için kendilerine son derece inanmışlardır. Büyük liderler, ne elde etmek istediklerini bilmiş, sonuçları gözlerinde canlandırabilmiş

kişilerdir. Bütün enerji ve duygularını o vizyonu gerçekleştirmeye adanmışlardır.” diyerek lider-vizyon ilişkisinin önemini vurgulamıştır.

Açıkalın’ın (2000:31), Bennis’ten aktardığı gibi; “Dönüştürücü liderliğin temel özelliği paylaşılmış bir vizyona sahip olmasıdır. Vizyon değerlerle beraber, prensip odaklıdır. İnancılı, dürüst, bütünlük içinde ve kendine güvenen birisi olması ondaki diğer özellikleri gösterir.”

Conger ve Kanungo liderin dönüştürücü olarak kabul edilmesi için yerine getirilmesi gereken şartlar arasında liderin fırsatları görmesi ve bunları gerçekleştirebilecek vizyonu oluşturması gerektiğini belirtmişlerdir. Vizyon astlarına anlatılmalı ve dönüşümün gerekliliği konusunda astlar ikna edilmelidir. Dönüştürücü liderliğin harekete geçirici yönü, astların lideri kişisel olarak çok ciddi derecede kabullenmeleri ve geleceğe yönelik ortak bir vizyonu paylaşmaları ve liderin kişisel istekleriyle astların ödül beklentilerini değiştirmeleri arasındaki ayrımda saklıdır (Conger, 2004:7).

Dönüştürücü liderlik, bireyin kendi amaçları dışında, grup amaçları doğrultusunda bir bakış kazanmasını amaçlamaktadır. Dönüştürücü liderler, bireylerin, grubun ya da toplumun ortak amaçları doğrultusunda hareket etmesini sağlamaktadırlar (Taş, 2009:3). Bass ve Burns, dönüştürücü liderliğin, adalet ve dürüstlük gibi değerleri kapsayan kişisel değerler sistemine sıkı sıkıya bağlı olduğuna işaret etmektedirler (Kuhnert ve Lewis, 1987:650). Bu tip liderler, örgüte rekabet gücü kazandıran becerileri ön plana çıkarırlar (Aydıntan, 2009:261).

Bu bağlamda dönüştürücü liderler kendi izleyenleri ile ortak vizyon oluştururken, izleyenleri ile vizyonu paylaşarak ortak adım atmış olurlar. Bu sayede, izleyiciler paylaştıkları ve birlikte hazırladıkları vizyona daha çok sahip çıkarlar.

#### **2.2.2.2. Yaratıcılık**

Yaratıcı düşünce; daha önce aralarında ilişki kurulmamış nesneler ya da düşünceler arasında ilişki kurularak ortaya çıkan yeni düşünceyi ifade etmektedir. Dönüştürücü liderler yaratıcı düşüncenin gücüne inanırlar. Başka bir ifade ile; yeni yöntemler, yeni fikirleri içinde barındıran bir değişim sürecidir. Yaratıcılık faktörü organizasyonu sürekli yenileyen, çalışanların performanslarını arttıran, örgüte yeni kapılar açarak fırsatlar sunan bir etkidir. Doğru kullanıldığı zaman başarılı bir dönüşümün anahtarıdır. Bu anahtarı doğru bir şekilde kullanabilmek için bireylerin içinde var olan, belki de yıllarca gizli kalmış bu faktörün ortaya çıkarılması ve etkin bir şekilde kullanılması gerekmektedir (İnci, 2001:21).

Dönüştürücü liderler, yeni fikirlerin uygulanması için izleyenlerine izin verirler. Bilgiyi paylaşır ve etkin bir şekilde araştırır. Özgür bir düşünce platformu hazırlayarak izleyenlerini düşünmeye teşvik ederler (Eraslan, 2004:15).

Dönüştürücü liderler, ellerindeki ürünü, hizmeti ya da kendilerini geliştirmek için sürekli yeni yollar arayan ve izleyenlerini bu şekilde yönlendiren kişilerdir. Yeni bilgi, beceri ve yetkinlik kazandıracak her türlü deneyime açıktır. Bu tip liderler kendi iş tanımlarının ötesine geçerek kuralları ve yapıları sorgulayarak, yeni yollar geliştirmeye çalışırlar (Eraslan, 2004:15). Dönüştürücü liderler geleceğe, yeniliğe ve değişime açık olan bir liderlik tarzı olduğu için değişimin başlangıcında yaratıcılığa gerekli önemi verirler ve bunu izleyenlerine de hissettirirler.

Yaratıcılık, dönüştürücü liderlerin sahip olması gereken özelliklerin yanında izleyenlerine de aşılması ve onları bu yönde hareketlendirmesi, onlara kazandırması gereken bir özelliktir.

#### **2.2.2.3.Karizmatik etkiye sahip olma**

Dönüştürücü liderlik için karizma önemli bir unsur olmakla birlikte, tek başına yeterli olmamaktadır. Dönüştürücü liderlerin mutlaka karizmatik bir kişiliğe sahip olmalarının zorunlu olmadığını; vizyon sahibi olmalarının ve buna bağlı olarak değişimleri başlatabilmelerinin yeterli olduğu düşünülmektedir (Eren, 2001:486; Bolat ve Seymen, 2003:65).

Bazı yazarlarca karizma gerekli olmamasına rağmen; dönüştürücü liderliğin boyutları arasında da ele alınacak olan karizma, lider için var olması gereken ve diğer boyutları harekete geçiren unsur olarak görülmektedir. Karizma, etkileme olduğu için bir liderin muhakkak izleyenlerini etkilemesi ve onları bu etkiyi itici bir güç olarak kullanması gerekmektedir.

#### **2.2.2.4.Etkili iletişim ve yüksek motivasyon becerisi**

Örgüt içerisinde izleyenlerin yaratıcılığı ve verimliliğini artırmada en önemli iki araç; etkili iletişim süreci ve yüksek motivasyondur (Kavrakoğlu vd., 2002:170). Liderlik sürecinin önemli iki ögesi olan iletişim ve motivasyon becerisi dönüştürücü liderlikte daha çok öne çıkarak, temel stratejileri oluşturmuştur. Dönüştürücü liderliğin ortaya çıkış amacı: en basit anlatımla örgütte sistematik değişim ve dönüşüm sürecini başlatarak sürdürülebilir hale getirmektir. Bu amacı gerçekleştirebilmek için dönüştürücü lider, bir vizyon geliştirir ve vizyonu

izleyenlerine aktarır. Bu noktada etkin bir iletişim becerisi ön plana çıkmaktadır. Vizyon aktarımından sonra izleyenlerini harekete geçirmede, dönüşümü başlatmada ve inandırmada yüksek motivasyon becerisi kendini gösterir (Eraslan, 2004:18).

Dönüştürücü liderler, izleyicilerini, kişisel kazanç ve çıkarımlardan ziyade örgütün yararı için çalışmaları konusunda motive etmektedirler (Arıkan, 2001:298; Bolat ve Seymen, 2003:65). Pielstick (1998:6), dönüştürücü liderliğin analizini yaptığı araştırmasında, dönüştürücü liderlikte motivasyon ve iletişimin önemini;

“İletişim kurmak, izleyenler ile etkileşmek, dönüştürücü lider davranışlarının paylaşılan doğasını yansıtmaktadır. Güçlü ve nitelikli bu ilişki ağı, iletişim kurmayı, paylaşılan vizyonu etkili hale getirmeyi ve vizyonu destekleyen kültürü şekillendirmeyi mümkün kılmaktadır. Dönüştürücü liderler, bireysel destekçileri ile yüksek kaliteli ilişkiler kurmayı ve genel kader duygusunu güçlendirerek cesaretlendirmektedirler. Paylaşılan değerler ilişkinin doğasını etkiler ve vizyon oluşturmaya kolaylaştırır.” şeklinde ifade etmektedir.

Dönüştürücü lider, izleyicilerine esin kaynağı olarak ve onları motive ederek onlardan, mensup oldukları grubun iyiliği için kişisel çıkarlarının ötesine geçmelerini; kendilerini geliştirmek için anlık ihtiyaçlarını karşılamaktan ziyade uzun dönemli ihtiyaçlarını dikkate almalarını liderdir. Bu nedenle izleyiciler de, birer lidere dönüşmeye başlarlar (Bass, 1990:53; Sparks ve Schenk, 2001:850).

Dönüştürücü lider ile izleyiciler arasındaki karşılıklı ilişkiler; paylaşımlı, çift yönlü, kolektif olarak tanımlanır. Dönüştürücü liderler arkadaşça ve izleyenlerine eşit olarak davranırlar, tavsiyelerde bulunurlar, yardım ederler, onları desteklerler ve cesaretlendirirler. Dönüştürücü lider, örgütün paylaşılan vizyonunu başarmak için liderin ve izleyenlerin birbirine tam olarak bağlandıkları bir ilişkinin içinde belirgin olarak yer almaktadır. İnsan hareketlerinin dönüştürücü özelliği olan böylesi bir süreçte, karşılıklı örgütsel hareketlerin akışı içinde liderler izleyen, izleyenler de lider haline dönüşebilmektedirler (Eraslan, 2004:19).

#### **2.2.2.5. Değişimin temsilcisi olma**

Değişim, statükocu zihniyetin tersine, yeni ve farklı şeyleri denemek ve yaratıcı olmak anlamındadır. Dönüştürücü bir lider, daha önceden uygulanmış yöntemleri uygulamamaktadır. Problemleri çözmek için, orjinal ve yaratıcı yeni kaynaklar ortaya çıkarmaktadır. Rutin olaylardan hoşlanmaz (Zel, 1997:69). Aslında dönüşümün gerçekleşmesi, güncelliğini yitirmiş ve tabulaşmış fikirlerin terk edilmesine bağlıdır (Eraslan, 2004:20). Bu kapsamda dönüştürücü liderlik, değişime

yönelik bir liderlik modeli olup, dönüşüm sürecinin çeşitli aşamalarında gerekli davranışları göstererek değişimin başarısıyla gerçekleştirilmesine olanak sağlamaktadır (Eisenbach vd., 1999:84). Bu bakımdan, dönüştürücü liderlik, özellikle kriz durumlarında, istikrarsız çevrede, kurumsallaşmamış örgütlerde, analiz edilebilirlik derecesi düşük ve karmaşık yapıya sahip işlerde ön plana çıkmaktadır (Ataman, 2001:470) Bu anlamda dönüştürücü liderlik, içinde bulunulan çevreyi şekillendirme; hatta yeniden yapılandırma sürecidir (Lowe ve Galen, 1996:2; Bolat ve Seymen, 2003:65).

Dönüştürücü liderler kavramsal yeteneklerini iyi kullanmaktadırlar. Kavramsal yetenek, organizasyonu bir bütün olarak görmek ve birimler arasındaki ilişkileri takip edip onu bütüne uygun hale getirme özelliğini içerdiğinden, dönüştürücü liderliğin birey ile ilgilenip, çevresi ile uyumlu hale getirmesi kavramsal yeteneğini iyi kullandığını göstermektedir (Aykut, 2000:33-50; Erdal, 2007:33). Dönüştürücü liderlerin bireysel düzeyde ilgi gösterebilmeleri için, ilgilendikleri bireye güvenmeleri ve bireyin sorunlarının çözümünde yardımcı olmaları gerekmektedir bunun için dönüştürücü liderler insanlara inanırlar. Dönüştürücü liderler, kendilerini değişim unsuru olarak ifade etmektedirler (Aykut, 2000:33-50; Erdal, 2007:33). Çünkü değişimi kendileri dahil olmak üzere çevrelerinde, oldukları kurumda ve yaşamlarının her alanında yaşar ve yaşatırlar. İzleyicilerinin de değişimin parçası olmasını ve değişimin yürütücüsü olmalarını isteyerek onları bu yönde teşvik etmektedirler.

Ayrıca, dönüştürücü liderliğin uygulama safhaları olarak dört temel aşama sayılabilir (Erdal, 2007:20; Zel, 1997:72);

- Değişim ihtiyacının tespit edilmesi,
- Geçişin yönetilmesi,
- Yeni bir vizyonun oluşturulması,
- Değişimin kurumsallaştırılması

Bir işletmede ilk önce yönetimin daha sonra tüm kademe çalışanlarının değişim ihtiyacını tespit etmeleri ve bu yönde çalışma yapmaları birinci aşamayı oluşturmaktadır. Bu aşamanın en zor tarafı değişime dirençtir. Ancak günümüz koşullarında değişmemek geri kalmanın ve kaybetmenin ilk adımıdır. Değişimin yönetime veya çalışanlara dönemsel olarak değil, her an ihtiyaç olduğunu anlatacak olan dönüştürücü liderler olmaktadır. Değişimin kişiler tarafından korkularak

karşılanması ve risk olarak görülmesi dönüştürücü liderler tarafından değiştirilmesi gereken düşüncelerin başında gelmektedir. Değişim korkulacak değil, doğru yönetildiğinde fayda sağlanacak ve çıkara dönüştürülecek bir fırsattır, dönüştürücü liderlerde bu fırsatı görür ve değerlendirirler. İkinci aşama olarak geçişin yönetilmesi ve krizlerin önlenmesi aşamasında dönüştürücü liderlere önemli görevler düşmektedir. En çok direncin karşılaşıldığı ve karşı safların olduğu aşama bu aşamadır. Dönüştürücü liderler bu aşamada değişimi doğru anlatmalı ve kaçınılmaz olduğunu hissettirmelidir. Üçüncü aşama olarak yeni bir vizyon oluşturma aşaması gelmektedir. Bu aşamada dönüştürücü liderler, hem kendilerine hem izleyenlerine hem de işletmeye yeni vizyonlar oluşturmaya çalışmalıdırlar. Bunu yaparken ortak çaba ile fikirler paylaşarak ortak amaca ulaşılırken izleyenlerinde vizyonlarına ulaşılması amaçlanmalıdır. Bu izleyenlerin güvenini kazanmanın ana unsurlarından biridir. Değişimi kendi vizyonlarına ulaşma adımı olarak gören izleyenler değişime daha açık olacak ve diğer aşamalarda lidere daha çok destek olacaklardır. Son aşama olarak değişimin kurumsallaştırılması gelmektedir. Bu değişimin benimsenmesi ve örgüt kültürüne dönüşmesi gereken aşamadır. Bu aşamanın doğru oluşabilmesi için önceki aşamaların doğru ilerlemiş olması gerekir. Değişimi benimseyen ve kendine ilke edinen izleyenler olduğu zaman bu aşama çok hızlı şekilde yerleşir ve değişim tüm örgütte yayılır. Sadece çalışanlar tarafından değil yönetimce de değişimin yerleşmesi benimsendikten sonra tam olarak kurumsallaşma sağlanmış olur.

Değişim yeni liderlere ihtiyaç doğurur, yeni liderler ise değişimlerin habercileri olurlar. Liderlerin değişen yapı içindeki önemli rolleri şu şekilde sıralanabilir (Güner, 2002:21; Kenne, 1998:3):

- Stratejik düşünerek, organizasyonel yapının misyonunun belirlenmesi,
- Organizasyonun, vizyonunun, geleneklerinin ve yönünün tayin edilmesi,
- Organizasyonda gerekirse yeni yapılanmalar, roller ve fırsatlar yaratılması,
- Gerektiğinde risk almak ve alınan riskleri yönetmek,
- İnsanları, çizilen yeni rota ile ilgili her konuda aydınlatmak.

Günümüz de her alanda karşılaştığımız değişim, aslında insanların doğasında olan bir duygudur. Dönüştürücü lider, insanların içindeki bu değişim duygusunu ortaya çıkarabilen liderlerdir.

#### **2.2.2.6.Duygusal dayanıklılık, cesaret, risk alma**

Değişime yol açacak faaliyetleri gerçekleştiren ve alışagelmiş yöntemleri ve fikirleri değiştiren, mücadele eden ve bunu başarabilmek için tüm koşullara göğüs geren dönüştürücü liderin cesaretli olduğu söylenebilir (Aykut, 2000:33-50). Dönüştürücü liderler, kendilerine bağımlı astlar yaratmak değil, bağımsız, eleştiri düşünebilen ve böylece işletmeye önemli katkıları olabilecek, yenilikçi astlar yaratmayı hedeflemektedirler. Bunları yaparken risk alabilme becerisi ön plandadır (Erdal, 2007:33). Mevcut anlayışa meydan okuma, insanlara yeni fikirler anlatabilme, değişimi sağlama gibi özellikler cesaret ve risk almayı beraberinde getirmektedir (Eraslan, 2004:22).

Yaşamları boyunca öğrenen ve ders alan bireyler olduklarından bulundukları grubun bireylerinden daha üst düzeyde düşünebilen dönüştürücü liderlerin, bu özelliğinin sürekli araştırma, irdeleme, inceleme gibi kendini geliştirme eğilimlerinden kaynaklı olduğundan bahsedilebilir (Aykut, 2000:33-50; Erdal, 2007:32). Kolay pes etmeyen dönüştürücü liderler karmaşık ve belirsizlik durumlarında mücadele etmektedirler. İçerisine çekinmeden girdikleri karmaşık olaylarda bile bunu kendisi için risk olarak düşünmeden, tam tersine fırsat olarak kabul ederek, ayrı bir özellik taşırlar. Bu tip liderler, risk karşısında başarıya ulaşmak için her türlü çareyi düşünüp, çekinmeden uygularlar. Risk karşısında attığı adımlardan dolayı taşıdıkları sorumlulukların farkındadırlar (Güner, 2002:40).

Dönüştürücü liderler, gelişen olaylar karşısında karar verip uygulamaya geçtikten sonra oluşabilecek tüm sonuçlara karşı sabırlıdırlar. Ayrıca olaylar karşısında verdiği kararlar ileriye görebilme yeteneklerinin güçlü olduğunun göstergesidir (Güner, 2002:40).

#### **2.2.2.7.Güçlendirme (yetkilendirme)**

Yetki, geleneksel yönetim anlayışında bir yöneticinin sahip olması gereken temel bir olgu olarak görülmektedir. Oysa yetkiye her kademedeki çalışanın işinin sorumluluğunun gerektirdiği oranda sahip olması beklenir. Aslında yetki olgusu, otoriteyi çağrıştırmaktadır. Bir liderin otoritesini paylaşması, izleyeni yönetim süreçlerine dahil etmesi, karara katılımı; üretkenliği, motivasyonu, verimliliği, iş tatminini, özdeşleşmeyi ve güveni artırdığını ortaya koymaktadır (Eraslan, 2004:23).

Lider tek kişidir, ancak izleyenleri ile çoğalıp tek kişilik başarı yerine daha çok yani kümülatif olarak daha fazla başarı elde eder, bunun bilincinde olan

dönüştürücü lider, izleyenlerini yetkilendirmesi ile kendine yardımcı ortaklar yetiştirmiş olur. Bu şekilde lider çevresindeki liderleri yetiştirmeye başlamış demektir. Bu anlam da değişen liderlik anlayışının temel özelliklerinden biri izleyenlerin, yetkilendirilmesi ya da güçlendirilmesidir denilebilir. Geleneksel liderlik anlayışında var olan liderin tek verici olma özelliği, günümüzde terk edilerek izleyenlerin katılımcılığı esas alınmıştır. Çağdaş yönetim anlayışında işle ilgili tüm süreçlerde, lider-izleyen ilişkisi tam katılım ve güç paylaşımı kavramlarıyla ifade edilmektedir (Eraslan, 2004:23). Yetkilendirme bu açıdan dönüştürücü liderliğin diğer liderlik tiplerinden ayrılan önemli özelliklerinden biri durumundadır. Ortaya çıkan değişim çalışmalarında başarılı olmak için gücü alt kademelere yaymak, her düzeyde karar alınmasını sağlamak, öz liderlik anlayışını özendirmek ve her bireyin arzulan sonuçların sorumluluğunu gönüllü olarak üstleneceği bir kültür yaratmak gerekmektedir (Barlay, 2008:18).

Lider, izleyicilerinin öğrenmelerini ve tecrübe kazanmalarını sağlamak için farklı projelerde onları yetkilendirmekte, onlara sürekli geri bildirim sağlamakta ve her izleyiciye aynı düzeyde ilgi göstermektedir (Bass, 1997:133; Arslantaş ve Pekdemir, 2007:263). Astları arasında görev dağılımı yapar ve görev dağılımı yaptıktan sonra görevleri izlerken, takipçilere kontrol edildiği hissini vermez (Erdal, 2007:36).

Dönüştürücü liderler, izleyenlerine güvenirlir, onların kendi kapasitelerini geliştirebilmeleri için pratik süreçte yetkilerini devredebilirler. Güç paylaşımının örgütsel bir kazanç olduğu ve tam katılımın amaçları gerçekleştirmede önemli bir itici güç olduğu varsayımından hareket ederler. Mutlak karar verici olmaktan çok demokratik davranışları tercih eden dönüştürücü lider, örgütsel değişim sürecinde izleyenlerinin karara katılımına teşvik eder. Bütün bu yönetsel anlayışın temelinde liderin her şeyi düşünecek ve yapacak gücü olmadığı için amaçlara izleyenleri ile birlikte ulaşabileceği gerçeği yatmaktadır (Eraslan, 2004:25).

#### **2.2.2.8.Esnek yönetim anlayışı**

Değişimin sürekli, kapsamlı ve hızlı olarak yaşandığı günümüzde, değişimin yönünün, şeklinin ve miktarının belirsizliği, lider veya yöneticileri önceden çok boyutlu ve çeşitlilik içeren hazırlıklar yapmaya yöneltmektedir. Günümüz örgütleri sürekli değişen çevresel koşullarla karşı karşıya kalmaktadır. Bu bağlamda statik bir örgüt yapısı yerine, dinamik örgütsel bir yapının oluşturulması gerekmektedir.

Böylece, değişime uyum sağlama, değişimi yönetme ve onunla baş edebilme gerekliliği liderleri veya yöneticileri yönetim anlayışlarında hızlı ve esnek olmaya yöneltmektedir (Eraslan, 2004:25).

Esnek yönetim, karşılaşılan yapısal sorunlara daha hızlı çözüm bularak karar alan ve uygulayan bir yönetim biçimidir. Bu yönüyle esnek yönetim, işletmeleri çevreye uyumlaştırmakla birlikte, gelişmiş ülkeler arasında rekabet üstünlüğü sağlama ve bilgi teknolojilerinin yönlendirdiği dünyada yer alma amacı ile örgütlerin uygulamaları gereken bir yönetim olarak kabul edilmelidir (Demirci, 1999:108).

Dönüştürücü liderler her türlü değişime karşı duyarlı hareket ederek, katı ve değişmez kararlar almazlar. Örgütsel politikaları oluştururken esnek olmasına, değişebilirliğine önem verirler. Burada temel olan, örgütsel düzeyde hareket etmektir. Bu sayede esnek yönetimin başarısından söz edilebilir (Eraslan, 2004:27).

#### **2.2.2.9.Güvenilirlik ve öz-güven**

Toplumsal yaşamda, insani ilişkilerde sık sık kullandığımız bir olgu olarak “güven” örgütsel anlamda ve liderlik sürecinde belirleyici bir özelliğe sahiptir. İnsan güvendiği kişilere inanır, söylemlerini, değerlerini kabullenir ve onunla birlikte hareket eder. Ancak bunların oluşmasındaki temel duygu lidere olan güvendir (Eraslan, 2004:27). Lider ile yakın izleyicileri arasındaki güven, dönüştürücü liderlik vasıtasıyla gelişir (Waldman ve Yammarino, 1999:272). İzleyicilerin liderlerine olan güveni, dönüştürücü liderliğin etkinliğini sağlayan en önemli değişkenlerden birisidir (Jung ve Avolio, 2000:950-951).

Dönüştürücü liderlik, izleyicilerde, görevlerinin ve bunların etkin bir şekilde yerine getirmelerinin önemli olduğu hissini yaratmaktır (Eren, 2001:483; Arıkan, 2001:298; Bolat ve Seymen, 2003:65). Liderlik olgusunun olmazsa olmaz özelliklerinden biri olan güven, günümüz örgüt yapısında daha da çok önem kazanmaktadır. Liderin güvenilirliği, inandırıcılığı ön plana geçmektedir. Günümüzde karşılıklı güven örgütleri başarıya götürmektedir (Eraslan, 2004:27).

Dönüştürücü liderlik, izleyicilerinin kişisel büyüme, gelişme, başarıma ve güven boyutundaki ihtiyaçlarının farkına varmalarını sağlamaktadır (Arıkan, 2001:298; Bolat ve Seymen, 2003:65). Dönüştürücü liderler hareketleriyle güven oluştururlar. Savunduğunu yapma, model oluşturma davranışlarıyla bir örnek oluşturmaları açısından izleyenlerinin arasında güven oluştururlar (Eraslan, 2004:28).

Dönüştürücü liderler aynı zamanda özgüven sahibi kişilerdir. Kendi yetenek ve kapasitelerine güvenirlir. Kendi farkındalıklarının bilincinde olan, başkalarının takdirini beklemeyen öz disiplin ve irade sahibi kişilerdir. Çünkü bu özellikleri ile belirli bir dönüşümü sağlayacak olan kişiler yine kendileridir (Eraslan, 2004:28). Liderlerin yaşadıkları tecrübeler, içinde bulundukları grubun elemanları ile ilgili problemleri çözmede kendine olan güveni artırmaktadır. Bu tecrübeler, aile yaşantısından başlayarak, eğitim ve iş yaşamının bütünündeki tecrübelerden oluşmaktadır.

Bu özellikler açısından iş dünyasına ve tarihe baktığımızda birçok dönüştürücü lider örneği verilebilir. Örneğin; bireysel bilgisayarlar konusunda devrim yaratmış bulunan Apple firmasının sahibi ve yöneticisi Steven Jobs, reformcu, değişimci ve yenilikçi bir kimlik sahibi olan dönüştürücü lider örneğidir. Ayrıca Crysler firması için Lee Iococa, yaptığı reformlarla dönüştürücü bir liderlik sergilemiştir. Devletler açısından da yönettiği ülkelerin tarihlerinde yaptıkları reformlarla dönüştürücü lider olanların sayısı epeyce fazladır. Bunların arasında modern Türk Devletinin kurucusu M.Kemal Atatürk ile Habib Burgiba, Ludwig Erhard sayılabilir (Eren, 2001:457; Erdal, 2007:20).

### **2.2.3. Dönüştürücü Liderliğin Davranış Biçimleri**

Dönüştürücü liderler sahip oldukları özellikler açısından değişik davranış biçimleri gösterirler. Bunlar (Erdal, 2007:33-34);

- Dönüştürücü liderlerin birinci önemli davranışı; iş görenlerin vizyonla iletişimini sağlamaktır. Onlar için sadece bir vizyona sahip olmak yeterli değildir, iş görenler vizyonla etkili iletişim kurabilmelidir. Ayrıca vizyonu oluşturan kişi olmaları yönünde eğilim gösterir.
- Dönüştürücü liderin ikinci davranış biçimi; iş görenlerin işletme vizyonu dışında kendi vizyonlarına da bağlanmasını sağlamaktır. Bu şekilde işletme vizyonu dışında kişisel vizyon sahibi olmakla geleceğe bakmalarını sağlamakta ve daha mutlu, verimli olmalarına çalışmaktadır.
- Üçüncü davranış biçimi; kendinin izleyenlere saygı göstermesidir. Dönüştürücü lider, iş görenlerin sorunlarıyla birinci derecede ilgilenir ve onlarla sürekli sağlıklı ilişkiler kurar. Onları birer makine veya işgören gibi değil takım arkadaşı veya cephe arkadaşı gibi görerek,

kişiliklerine ve yaptıkları işe saygı duyarlar. Bu saygı kendilerine olumlu olarak geri döner.

- Bir diğer davranış biçimi olarak dönüştürücü liderler; örgütün başarısı için bütüncül bir yaklaşım kullanır ve geniş bir çerçeveye ilgilendirir.
- Beşinci davranış biçimi; dönüştürücü liderler örgütsel özdeşleşmeyi sağlarlar. Örgütü aile, iş görenleri aile ferdi gibi görürler. İş görenler, lideri sözünde duran, kendi izleyenlerin beklentilerini karşılayan, güvenilir biri olarak görmek ister. Bu şekilde gördükleri için de örgütteki benimseme artar, işgören örgütü aile olarak görmeye başlar.
- Davranış biçimlerinden sonuncusu ise dönüştürücü liderlikte hiyerarşik bir yapı söz konusu değildir (Celep, 2004:80). Dönüştürücü lider her aşamada olabileceği gibi kuracağı iletişim ve kendisini, izleyenlerin konumları da örgüt hiyerarşisi içinde olmayabilir, dönüştürücü liderler bu geleneksel iletişimin dışına çıkmaktadırlar.

Günümüzde dönüştürücü liderlerin, genellikle dinamik ve karmaşıklığın yüksek olduğu ortamlarda hızlı ve etkili kararlar alarak çevrelerini şekillendirdikleri belirtilmektedir. Dönüştürücü liderliğin, liderlik bileşenleri ile farklı düzeylerde etkileşim içerisinde olması, araştırmaların, bu liderlik tarzını sergileyen liderleri etkileyen yetiştirme tarzları, yaşam biçimleri ve bunun gibi farklı demografik değişkenlerin etkilerini incelemelerine neden olmuştur. Örneğin Gibbons, dönüştürücü lider davranışı sergileyen yöneticilerin, eğitime daha büyük önem veren ailelerden geldiklerini ve lise ya da üniversite yıllarında çeşitli olaylarda liderlik tecrübesi edindiklerini ortaya çıkarmıştır (Gümüşlüoğlu, 2005:32).

#### **2.2.4. Dönüştürücü Liderliğin Boyutları**

Bir kişinin lider olabilmesi için, öncelikle izleyicilerinin olması ve bunların lidere olan ilgi ve etkilenme düzeylerinin giderek artış göstermesi gerekmektedir. Burada izleyiciler kavramı ile kastedilen, liderin etki alanına giren astlar, çalışma arkadaşları, çapraz ilişki düzeyindeki diğer astlar ve üstler şeklindedir. Dönüştürücü liderler sadece yukarıdan aşağıya doğru iletişim halinde olunan kişilerle iletişim kurmaya çalışmaz, aynı zamanda aşağıdan yukarıya ve çapraz ilişkilerde olunanlarla da iletişim kurmaya dikkat ederler (Bolat ve Seymen, 2003:66). Bass (1990:2-8), dönüştürücü liderliğin, ancak tüm izleyicilerin grup amaçlarının ve misyonunun farkına vardıklarında, bunu kabul ettiklerinde ve kişisel çabalarını grubun faydası

yönünde kullanma konusunda yoğunlaştırdıklarında, ortaya çıkabildiğini ifade etmektedir. Bu noktada, dönüştürücü liderlerin izleyebilecekleri dört yoldan söz edilebilir; izleyicileri için karizmatik olabilirler ve böylece onlara ilham verirler; onların duygusal ihtiyaçlarını karşılayabilirler ve bu şekilde zihinsel açıdan onları uyarabilirler. Dolayısı ile bunlar göz önüne alındığında dönüştürücü liderliğin dört temel boyutu üzerinde durulur, bu temel dört boyut şunlardır (Bass, 1990:54; Şimşek vd, 2005:184; Scandura ve Williams, 2004:451; Aydın, 2009:263; Bolat ve Seymen, 2003:66-67):

- a. Karizma
- b. İlham verme
- c. Bireysel ilgi
- d. Zihinsel uyarım

Bass 1985 yılında geliştirdiği ölçekte dönüştürücü liderlik kavramlarını karizma, ilham verme, zihinsel teşvik, bireysel düzeyde ilgi, koşullu ödül, istisnalarla yönetim ve özgür bırakıcı liderlik olmak üzere yedi boyutta toplamıştır. Fakat daha sonraki çalışmalarda benzer boyutlar birbiri içinde ele alınarak dört boyuta indirilmiştir (Arslantaş ve Pekdemir, 2007:262). Bu dört boyut literatürde de genel olarak kabul gördüğü için çalışmada bu boyutlar üzerinden değerlendirme yapılacaktır.

Dönüştürücü liderler, bu boyutları iyi kullandıkları takdirde değişimi başlatma, değişim sürecini başarılı bir şekilde yürütme ve sonuçlandırma konusunda karşılaştıkları güçlükleri kolayca aşabilirler (Sayılı ve Tüfekçi, 2008:196). Boyutları daha ayrıntılı olarak ele alırsak;

#### **2.2.4.1.Karizma boyutu**

Araştırmacıların birçoğu karizmayı, dönüştürücü liderliğin bir belirleyicisi olarak düşünmüşler ve karizmatik lider ile dönüştürücü lideri eş anlamlarda ele almışlardır. Dolayısı ile tanımları ve içerikleri iç içe girmiştir. Bazı araştırmacılar ise iki kavram arasındaki farklılıklara dikkat çekmişlerdir (Aydın, 2009:262).

Karizma kelimesi Türk Dil Kurumu tarafından etkileyicilik anlamında kullanılmaktadır (www.tdk.gov.tr). Eski Yunan'da hediye=gift anlamına gelen karizma, daha sonraları Hristiyan kilisesi tarafından "Carismata=Tanrı'dan gelen hediyeler" anlamında kullanılmıştır. Kelimenin liderliğe uyarlanması Max Weber tarafından yapılmış ve karizma kelimesine genellik kazandıran Weber karizmatik,

geleneksel, rasyonel-yasal olmak üzere üç tür ideal otorite gücü belirlemiştir (Aydıntan, 2009:262). Bass, karizmayı, dönüştürücü liderliğin boyutlarından biri olarak ele almıştır (Conger ve Kanungo, 1994:440). Ancak Bass dönüştürücü liderlerin daha çok karizmatik özellikler taşıdıkları ve bu liderlerin olağanüstü çaba göstererek örgütün beklentisini karşılamaya çalıştıklarını saptamıştır. Bass'ın yapmış olduğu çalışmalarda karizma liderin davranışı olarak ölçülmemiştir. Çünkü karizma, dönüştürücü liderliğe neden olmanın ötesinde sonucu olarak görülmüştür (Eraslan, 2004:11). Ancak karizma dönüştürücü liderliğin sonucu değil yapı taşı gibidir. Çünkü, dönüştürücü liderin izleyicilerini dönüştürme isteği ve izleyicilerinden beklediği yüksek performans, izleyicilerle arasında güçlü bir duygusal bağın oluşmasını gerektirir bunun için karizma zorunluluk olarak görülebilir (Çakar ve Arbak, 2003:85).

Karizmatik lider, yenilikçi, sosyal olarak kendini hissettiren ve statükoyu değiştirme fırsatı araştıran, vizyon sahibi olan, izleyicilerin inançlarını değiştirebilen ve onları ortak bir vizyona yönelmeleri konusunda harekete geçiren liderdir (Crant ve Bateman, 2000:65). Karizmatik liderlik dönüştürücü liderliğin ilk boyutunu oluşturmaktadır. Genelde karizmatik ve dönüştürücü liderliğin kriz ortamlarında etken olduğundan bahsedilmektedir. Fakat yapılan araştırmalarda karizmatik liderliğin kriz ortamları dışındaki koşullarda da etkili bir yaklaşım olduğu görülmektedir (Erdal, 2007:35).

Dönüştürücü liderliğin karizma boyutunda izleyenler, kendilerini liderleri ile duygusal olarak özdeşleştirirler ve kişisel çıkarlarının ötesine geçme konusunda teşvik edilirler. Dönüştürücü lider, kendisini izleyenlere gurur, güven ve saygı duygularını aşılar; onlara net bir şekilde belirlenmiş misyon sunar. Bu liderler aynı zamanda müzakere ve ikna yeteneği ile teknik uzmanlığa sahip kişilerdir (Aydıntan, 2009:263). Dönüştürücü lider çalışanlarına bir model olacak şekilde davranır. Bu liderlere hayran olunur, saygı ve güven duyulur. Çalışanlar liderleriyle özdeşleşirler, onlara gıpta ederler. Liderin bu itibarı kazanmaları için yaptıkları şeyle takipçilerin ihtiyaçları arasında uyum ve takipçilerin ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçlarından üstün tutmaları beklenir. Lidere doğru şeyi yapacağına dair güven duyulur. Dönüştürücü lider yüksek ahlaki standartlar gösterir (Erdal, 2007:35).

Karizması olan dönüştürücü lider, yüksek düzeyde kendine güven, teşvik edici bir vizyon ve amaç duygusuna sahip olmalı, bunu ifade edebilmeli ve izleyicilerine benimsetebilmeli ve ayrıca geleneksel davranış kalıplarının dışında

hareket edebilme özelliğine sahip olmalıdır. Köklü değişimlere açık olma, çevreye duyarlılık, tutarlılık ve kendini iyi tanıma gibi özellikler de bu tür bir liderin vasıfları arasındadır (Arıkan, 2001:300; Bolat ve Seymen, 2003:67). Sonuç olarak karizma; liderle kimliğini bulan, güçlü duygular uyandırarak izleyicilerini etkileme gücüdür (Güner, 2002:42).

#### **2.2.4.2.İlham verici güdüleme boyutu**

Esin verme, esin kaynağı olma ya da esinlendirme olarak da ifade edilebilen ilham verme, aynı zamanda karizmanın bir sonucu olarak da değerlendirilebilir. Dönüştürücü lider, karizması ile esin kaynağı olur. İlham verme boyutu, dönüştürücü liderin izleyicileri için model oluşturma, bir vizyon aktarma ve bir takım semboller yardımıyla onları çaba gösterme konusunda harekete geçirmeyi içermektedir (Den Hartog vd., 1997:22; Popper vd., 2000:2-15; Bolat ve Seymen, 2003:67). Diğer bir ifade ile, liderin vizyon, misyon ve hedeflere ulaşılması için izleyicilerini etkilemesi ve bunlara ulaşılması için izleyicilerine ilham vermesidir (Erdal, 2007:36). Bunu yaparken lider astlar üzerinde, yaptıklarının daha iyisini yapmak için bir istek oluşturma ve duygusal bir uyanış meydana getirme sürecine girer. Bu süreçte lider, takipçilerini yüksek performans seviyelerine ulaştıracak coşkulu konuşmalar yapar, işlerini yaparken daha gayretli olmaları için görevlerinin ne kadar önemli olduğundan bahseder, gerekirse takipçilerle beraber aynı şartlarda çalışabilir veya ortak vizyonu akıcı bir dille ifade edebilir (Başol, 2005:47).

Dönüştürücü liderler, yüksek beklentilerini kendi aralarında oluşturdukları ortak dil aracılığıyla izleyenlerine ileterek, önemli amaçlarını basit şekillerde açıklayarak takipçilerinden kapasiteleri üzerinde performans elde ederler (Aydıntan, 2009:263). Dönüştürücü liderliğin ilham verici boyutu sayesinde, izleyicilerin ulaşmak istedikleri hedefler soyut kavramlar olmaktan çıkıp zihinlerinde canlanır (Çakar ve Arbak, 2003:85).

İlham verici liderlik, dönüştürücü liderlik boyutları arasında en çok karizma boyutu ile yüksek korelasyona sahiptir. Karizmatik lider boyutunun izleyiciler üzerinde ilham verici bir etkisi olduğu; onları duygusal olarak uyardığı ve onların çabalarının ciddi seviyede artmasını sağladığı bir çok araştırmada doğrulanmıştır (Başol, 2005:48).

#### 2.2.4.3. Bireysel ilgi boyutu

Bireysel ilgi ya da bireye önem verme şeklinde tanımlanan bu boyut ise, izleyicileri kısmen yönlendirme ve kılavuzluk etme, sürekli geri-bildirim sağlama ve örgütün misyonu ve vizyonu çerçevesinde onların mevcut ihtiyaçlarını tatmin etme ile ilgilidir (Bolat ve Seymen, 2003:67-68). Dönüştürücü liderler izleyenlerinin ihtiyaçlar düzeyini yükseltmeyi hedeflerler. Bu şekilde, izleyenler kendilerini yönlendiren hale gelir, hedefleri yükselir ve bundan dolayı daha büyük sorumluluklar üstlenirler. Liderler, izleyenlerini kendi ilgilerinden öte yüksek hedefleri içeren daha kapsamlı işlerle ilgilenmeleri için onları yönlendirmeye çalışırlar (Celep, 2004:72).

Bireye yönelik ilgi liderin her bir izleyicisinin ihtiyaçlarının farkına varması ve onlara önem vererek ihtiyaçlarına cevap vermesi olarak ifade edilebilir. Her çalışanı ile birebir ilişki kurup onların gereksinimlerini ortaya koyması ve çözmeye çalışması, çalışanların lidere olan güvenini artırırken, potansiyellerinin de ortaya konmasını sağlar. Böylece organizasyonda daha büyük bir sinerji yaratılması imkanına ulaşılabilir (Erdal, 2007:36). Dönüştürücü liderler, izleyenlerine bireysel ilgi göstererek, tüm izleyenlerine ayrı bir birey olarak daha yakın davranış gösterirler. Her bireye/izleyiciye özel ve eşsiz biriymiş gibi davranır ve ilgi gösterirler. Koçluk becerileri ve empati yetenekleri gelişmiştir. Dönüştürücü liderler, izleyenlerine verdikleri görevler ve gösterdikleri bireysel ilgi aracılığıyla izleyenlerine öğrenme için fırsat yaratmış olurlar (Aydıntan, 2009:263).

Organizasyonun başında yer alan dönüştürücü lider, astlarına bir görevi olduğunu kabul ettirip, onu bir vizyona yöneltme ve yönlendirme çabasına girerek, astlarının tüm yetenek ve becerilerini bu yolda ortaya çıkartıp, kendilerine olan güvenlerini de artırarak, çalışanları organizasyon hedeflerine ulaştırmak için motive eder, organizasyonda reform ve yenilikler başlatırlar (Güner, 2002:52). Bireysel ilgi davranışı çeşitli şekillerde gösterilebilir. Liderin, astların her birini ayrı bir birey olarak ele alması, ilgiyle ve içtenlikle dinlemesi, ilgi alanlarını, yeteneklerini ve hedeflerini dikkate alması, eğitim ve gelişimiyle ilgilenmesi, öğretmen ve danışman rolü üstlenmesi gibi davranışlar tipik bireysel ilgi davranışları olarak kabul edilebilir. En önemli bireysel ilgi davranışı iyi yapılmış bir iş için teşekkür etmektir. Liderler genellikle emsallerine nazaran oldukça büyük ölçüde bir başarıya imza atanları ödüllendirir ve günlük işini itinayla yerine getirenleri görmezden gelme eğilimindedir. Halbuki sıradan günlük işleri iyi yapanların teşvik edilmesi halinde bu

kişilerin, kendilerinde büyük başarılar imza atacak gücü bulmaları için ideal zemin hazırlanmış olur (Başol, 2005:49-50).

Dönüştürücü liderin bireysel ilgi boyutu, takipçileri cesaretlendirmeyi ve desteklemeyi, onlara yükselme imkanları sunarak kendilerini geliştirmelerine yardımcı olmayı ve her takipçiye bir birey olarak değer vermeyi, güvenmeyi ve saygı göstermeyi içerir. Takipçilerin kendilerine saygılarının oluşturulması ve kişisel gelişim göstermeleri bireysel ilginin odak noktasını teşkil etmektedir (Conger, 2004:par 9). Bu sayede çalışanlarına ilgi gösteren lider kendisine karşı saygı oluşturmakla birlikte, dönüştürücü liderliği anlamlı hale ve dönüştürücü liderliğin diğer boyutlarını da güçlü hale getirmektedir (Erdal, 2007:37).

#### **2.2.4.4. Zihinsel teşvik boyutu**

Entelektüel uyarım olarak da adlandırılan bu boyutta dönüştürücü lider, izleyicilerine işleri eski usulle yapmak yerine, onları yeniden düşünmeye iten ve yeni fikirlerin gelişmesini sağlayan, başka bir ifadeyle örgütsel düzeyde yaratıcılığı teşvik eden kişidir. Bu boyut izleyicilerin karşı karşıya kaldıkları sorunları kavramsallaştırma, anlama analiz etme ve çözüm üretmeleri şeklinde kendini gösterir (Den Hartog vd., 1997:22; Bolat ve Seymen, 2003:67). Dönüştürücü liderler bu boyuta göre; zeka, mantık ve dikkatli problem çözme yeteneklerini ödüllendirerek, izleyenlerini yaratıcı düşünmeye teşvik ederler. Dönüştürücü liderler bu boyutla izleyenlerini yaptıkları işleri ve yöntemlerini sorgulamaları konusunda cesaretlendirir ve bu şekilde yeni yöntemler geliştirmelerini, yaptıkları işleri daha iyi nasıl yaparımı sorgulamalarını sağlarlar hatta liderin düşüncelerini bile sorgulamaları konusunda teşvik ederler (Çakar ve Arbak, 2003:85). Bu şekilde onlara, hedeflerine ulaştıracak araçları bulmalarını sağlamış olurlar. İzleyicilerin, sorunları farklı bakış açılarıyla ele almalarını ve bu sorunları yeni ve değişik yöntemlerle çözmelerini sağlarlar (Aydıntan, 2009:263). Dönüştürücü liderler, bir sorun karşısında doğrudan harekete geçmek yerine, o sorun üzerinde derinlemesine düşünmek ve soruna farklı açılardan yaklaşabilmektedirler bu özelliklerini izleyenlerine de benimsetirler. Lider mevcut süreçleri ve prosedürleri sorgulayarak hem kendisi hem de astları için yaratıcı ve yeni çözüm yolları elde etmeye çalışır. Astların faaliyetlere katılımı ve bilinç düzeylerini arttırması önemlidir. Bu çerçevede lider eski gelenekleri, adetleri ve alışkanlıkları sorgular (Başol, 2005:48). Faklı bir ifade ile dönüştürücü lider, izleyicilerini özgürce düşünmeye, kendi görüş ve düşüncelerini sorgulamaya teşvik

eder ve özendirir (Howell ve Avolio, 1993:891; Arslantaş ve Pekdemir, 2007:263). Bu sayede izleyiciler kendi inançlarını sorgularlar ve yaratıcılıklarını harekete geçirirler (Çakar ve Arbak, 2003:85).

Zihinsel teşvik ile hedeflenen husus, liderin ve astlarının analiz etme, ifadelendirme, yorumlama, değerlendirme ve uygulama becerilerini geliştirerek stratejik düşünce üzerinde odaklanabilmeleridir. Bu sayede lider ve astları yaklaşan tehlikeleri veya fırsatları ayırt etme, anlama, hayallerinde canlandırma ve hayata geçirme konusunda gelişme göstereceklerdir (Conger, 2004:par 9).

Zihinsel teşvik bir süreç olarak üç adımda ele alınmaktadır (Erdal, 2007:37):

- Olay değerlendirme,
- Vizyon geliştirme,
- Uyarılma şeklindedir.

Bu dinamik süreç sayesinde gelecekte olabileceklerin sorgulanması daha da kolay hale gelmektedir. Zihinsel teşvik boyutu temelde daha bilişsel bir boyut olmasına karşın izleyicinin lidere yönelik olumlu duygularının etkisiyle daha etkin bir şekilde ortaya çıkmaktadır (Çakar ve Arbak, 2003:85).

Bahsedilen boyutlardan karizma ve bireysel ilgi boyutları insana yönelik, zihinsel teşvik ve ilham verici güdülemenin ise işe yönelik olduğu söylenebilir (Celep, 2004:79). Bu boyutsal öğeler iş ve insan ilişkilerini bir araya getirmesi yönünden her birinin dönüşüm sürecinde ayrı bir değeri bulunmaktadır. Örneğin karizma izleyenlerin organizasyona bağlılığını sağlar, sahip olunan vizyon ve misyonu izleyenlere benimsetir. Bireysel ilgide, liderler izleyenlerin iç dünyası ile ilgilenir, onların gelişimini sağlar, onlara cesaret verir. Zihinsel teşvik ise, bireyleri düşünmek için teşvik eder, her türlü fikre önem verir, izleyenlerin kendilerine güvenmelerini sağlar ve izleyenleri karşılaşılan fırsatları değerlendirebilmeleri için motive eder. Fakat asıl değer, tüm bu davranışsal öğelerin bir araya getirilip etkin bir şekilde kullanıldığı zaman yaratılmış olur (Sarı, 2007:61).

#### **2.2.5.Dönüştürücü Liderlik Sonrası Liderlik Yaklaşımları**

Modern liderlik yaklaşımları olan karizmatik liderlik anlayışı, interaktif liderlik anlayışı, bağlı(köle) liderlik anlayışı, işlevsel liderlik anlayışı ve son olarak dönüştürücü liderlik anlayışını takip eden liderlik anlayışları da bulunmaktadır. Bunlardan bazıları; vizyoner liderlik, öğretim liderliği ve etik (moral) liderliği şeklinde sayılabilir (Celep, 2004;8). Bu liderlik modelleri dönüştürücü liderliği

tamamlayan veya sadece bir özelliğinden yola çıkılarak geliştiren modeller olmaktadır. Örneğin; vizyoner liderlik dönüştürücü liderliğin ilham verme boyutu ile karizma boyutunun vizyon oluşturma özelliği baz alınarak geliştirilen bir modelken, etik liderlik modeli günümüzde işletmeler için gerekliliği artan ve çalışanlar ile birlikte firmanın tümü için olması gereken bir sıfat olan etik üzerine kurulan ve bu yönde geliştirilen liderlik modelidir.

### **2.3. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK İLE İLGİLİ LİTERATÜR İNCELEMESİ**

Dönüştürücü liderlik güncel bir konu olduğu için bu konuda birçok çalışma yapılmış ve hala yapılmaya devam etmektedir. Yapılmış olan çalışmalardan birkaçının üzerinde durulmasında fayda görülmektedir.

Aydıntan (2009), yapmış olduğu çalışmada amacı ruhsal zekâ ile dönüştürücü liderlik arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığının ortaya konulmasıdır. Bu şekilde araştırmasındaki istatistiksel bulgular, ruhsal zekâsı yüksek kişilerin dönüştürücü liderlik davranışları göstermeye eğilimli olduklarını ortaya çıkartmıştır.

Bolat ve Seymen (2003), yaptıkları çalışmada, tüm liderlik tarzları ve bunların iş etiği üzerindeki etkilerini incelerken özellikle dönüştürücü liderlik tarzını incelemiştir. Dönüştürücü liderler sahip oldukları dört temel boyutu sayesinde örgütlerde etiksel boyutta değişim ihtiyacının fark edilmesinden, buna dönük biçimsel yapının oluşturulmasına ve bu yapıya işlerlik kazandırılmasına kadar geçen tüm adımlarda önemli bir rol üstlenecek ve bu sürecin başarılı şekilde gerçekleştirilmesini kolaylaştıracağı kanısına varmışlardır.

Arslandaş ve Pekdemir (2007), yapmış oldukları çalışma sonucunda dönüştürücü liderlik, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet davranışı arasında anlamlı ilişkiler tespit etmişlerdir. Bu anlamlı ilişkilerde dönüştürücü liderliğin örgütsel vatandaşlıkla arasındaki anlamlı ilişkide karizma, ilham verme ve bireysel ilgi boyutlarının etkisini tespit ederken, dönüştürücü liderliğin örgütsel adalet üzerindeki anlamlı ilişki de karizma, ilham verme ve zihinsel teşvik boyutlarının etkilediğini tespit etmişlerdir.

Güner (2002) ise, yapmış olduğu çalışmada ülkemiz için önemi olan silahlı kuvvetlerin değişen dünya koşulları karşısında hazırlıklı olması açısından, kendisini sürekli yenilemesi, bu teknolojiyi uygulaması açısından değişimi sağlayacak ve sürdürecektir dönüştürücü liderlere ihtiyacı olduğu kanısına varmıştır.

Çakar ve Arbak (2003), yapmış oldukları çalışmalarında günümüz işletmeleri açısından oldukça güncel kavramlar olan duygusal zeka ile dönüştürücü liderlik arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Toplam 106 yönetici üzerinde gerçekleştirdikleri anket bulgularına göre duygusal zekası yüksek kişilerin dönüştürücü liderlik davranışı göstermeye daha yatkın olduklarını ortaya koymaktadırlar.

Tabak ve arkadaşları (2009), tarafından yapılan çalışmada dönüştürücü liderlik davranışları ile problem çözme becerileri arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Çalışmada, dönüştürücü liderlik algılaması yüksek olan yöneticilerin, problem çözme becerileri konusunda kendilerini yeterli algıladıkları; dönüştürücü liderlik algılaması düşük olan yöneticilerin ise, problem çözme becerileri konusunda kendilerini yeterli bulmadıkları kanısına varmışlardır.

Saylı ve Tüfekçi (2008), yapmış oldukları çalışmada, örgütsel değişimin gerçekleştirilmesinde dönüştürücü liderliğin rolünü incelemişlerdir. Öncelikle değişim ve örgütsel değişim ele almışlar daha sonrasında dönüştürücü liderliğin rollerini inceleyerek bir kamu üniversitesinde orta ve alt kademe yöneticileri düzeyinde uygulama yapmışlardır. Anket sonuçlarında ise dönüştürücü liderlerin örgütsel değişimin başlatılmasında ve değişimin gerçekleştirilmesinde pozitif etkisinin olduğu kanısına varmışlardır.

İşcan (2006), çalışmasında çalışanların örgütsel özdeşleşmelerini sağlamada dönüştürücü liderliğin önemini ortaya çıkarmaya çalışmış ve bu konuda geçerli kanılara varmıştır. 213 iş gören üzerinde yaptıkları çalışmada, dönüştürücü liderler, grup amaçlarının çalışanlar tarafından kabulünü sağlayarak onların örgütle özdeşleşmeleri sürecini kolaylaştırmaktadırlar. Çalışanların kendine güvenlerini ve kariyer beklentilerini arttıran ve karizma olgusuyla güçlü bağlılık ve istek duygularını diğerlerinde canlandıran dönüştürücü liderler izleyenleri ile bireysel ilişkiler geliştirerek çalışanların kendilerini önemli ve anlamlı hissettikleri bir iş ortamı oluşturmakta, bu ise onların örgütsel özdeşleşmelerini daha etkin bir şekilde sağlamaktadır.

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

### **İNOVASYON VE DÜŞÜNSEL İNOVASYON**

#### **3.1.İNOVASYON KAVRAMI**

Uyum, yenilik yapma ve değişme yeteneği günümüzde örgütlerin kazanması gereken en önemli özelliklerdendir. Günümüzün yüksek değişim ortamında, örgütlerin rekabetçi olmaları, büyüme ve sürekliliklerini devam ettirmeleri bu yeteneklere bağlı olmaktadır (Sayılı ve Tüfekçi, 2008:207). Ülkeler ve toplumların bu hızlı değişim sürecinde mevcut durumlarını geliştirebilmesi, değişime uyum sağlaması ve hatta değişimin öncüsü olması için gerekli olan anahtar unsur, inovasyon olarak görülmektedir (Şengün, 2009:4). 1930'lu yıllarda başlayan çalışmalar neticesinde giderek önem kazanan ve kalkınmanın itici gücü olarak tanımlanabilecek “inovasyona” duyulan ihtiyaç günümüzde bir kat daha artmıştır. Bu konu ülkelerin, politikalarının ve stratejilerinin en önemli öğelerinden biri olarak kendini göstermektedir (Kesik, 2008:4).

Bir ülkede refah ve yaşam standardı, rekabet gücü arttığında yükselebilmektedir; rekabet gücünü artırmak içinse üretkenliği artırmak gerekir. Günümüzde üretkenliği artıran en önemli araçlardan biri inovasyon olarak görülmektedir. Bu nedenle inovasyon, ülkeler için ekonomik büyümenin, artan istihdamın ve yaşam kalitesinin anahtarı olarak kabul edilmeye başlanmıştır. Ancak bu sayede, ülkenin ve toplumun kaynaklarının ürün ve hizmete dönüştürülmesi, bu ürün ve hizmetlerden ekonomik ve toplumsal değer yaratılması mümkün olacağı düşünülmektedir. Rekabet ortamı ve hayatta kalma endişesi inovasyonu zorlayıcı etki yapmaktadır (Beyoğlu vd., 2009:33). Bugüne kadar konuyla ilgili yapılan araştırmalar, ülkelerin belli bir süre, ihracat oranlarındaki iyiye gidiş veya iç talebin yüksekliği sayesinde büyüebildiklerini; ancak bu büyümenin uzun vadeli ve sürdürülebilir olmasının ülkenin inovasyon performansına ve bu performanstaki

artıŖa baēlı olduēunu göstermektedir (Elçi, 2008:7). Bundan dolayı, inovasyon sürecinin tanımlanması, sürecin etkinliēinin, etkilerinin ve sonuçlarının deēerlendirilmesi, sürecin baŖarıyla yönetilebilmesi için gerekli sistemlerin tanımlanması, tekniklerin geliŖtirilmesi ve uygulanması konusunda pek çok  alıŖma yapılmıŖtır ve inovasyonla ilgili deēiŖik alanlarda araŖtırmalar devam etmektedir. Günümüzde, bu alanda Avrupa Birliēi  er eve Programları kapsamında özellikle özel sektör için inovasyon yönetim sistem ve tekniklerinin geliŖtirilmesini amaçlayan çok sayıda proje desteklenmektedir (Kesik, 2008:4).

Rekabet  st nl ē  yakalamak için, farklılık, yenilik, yaratıcılık ve inovasyon gibi kavramlardan söz edilmesine karŖın yeterli düzeyde bir atılım görülmemektedir ki bu da inovasyon kavramının henüz tam anlaŖılmadıēını göstermektedir (Kavrakoēlu, 2006:166). İnovasyonun gerekliliēine iliŖkin olarak, TÜSİAD-Sabancı Üniversitesi Rekabet Forumu (REF) tarafından hazırlanarak 2006 yılında yayınlanan “Ulusal İnovasyon GiriŖimi-İnovasyon  er eve Raporu”nda baŖarılı bir inovasyon sürecinin yeni ürün ve hizmetlerin geliŖtirilmesi, yeni piyasalara hareketlilik kazandırması ve giriŖimler için büyüme imkanları yaratmasıyla deēer katması gibi nedenler sayılmaktadır. Diēer yandan inovasyon ile ne tip kazanımların elde edildiēi araŖtırıldıēında, inovasyon uygulamaları ile daha yüksek düzeyde verimliliēe, daha d Ŗ k düzeyde maliyetlere ve artan kar ve istihdam kapasitelerine ulaŖılabildiēi görülmektedir. İnovasyonun benimsenmesi ve yaygınlaŖması bir toplumun bilgi birikimini artırmakta, böylece piyasaların geliŖimini desteklemekte, uzun vadede refah artıŖını ve daha yüksek yaŖam standardını saēlamaktadır (REF, 2006:22).

### **3.1.1.İnovasyonun Tarihçesi**

#### **3.1.1.1. Dünyada inovasyonun geliŖimi**

İnovasyon günümüzde uzun dönemli verimlilik, kalite ve esnekliēin  n koŖulu olarak deēerlendirilmekte sürdürülebilir örgüt baŖarısının alt yapısını oluŖtırmaktadır. 1950’ler ve 1960’lardaki “verimlilik”, 1970’ler ve 1980’lerdeki “kalite” ve 1980’ler ve 1990’lardaki “esneklik” kavramlarından sonra küresel rekabetin odak noktasına “inovasyon” kavramı yerleŖmiŖtir (ErgenecoŖar, 2010:8).

Özellikle 1980’li yıllarda Amerika BirleŖik Devletleri (ABD) sahip olduēu üstün rekabet karŖısında Japonya’yı bir tehdit olarak g rm Ŗ, bu duruma karŖı ise maliyetlerin d Ŗ r lmesi, operasyonel etkinliēin artırılması ve kalite yönetimi gibi alanlarda  eŖitli politikalar geliŖtirilmiŖtir. ABD’de olduēu gibi diēer geliŖmiŖ

ekonomilerde de kitle üretiminden esnek üretime geçişin yaşandığı gözlenmiş; yalın üretim, altı sigma, toplam kalite yönetimi, tedarik zinciri iyileştirme gibi yeni yönetim kavramları uygulamaya alınmış, böylece bir verimlilik sıçraması gerçekleştirilmiştir. Ancak bugünün dünyasında maliyet ve kalitenin asgari düzeyde gereksinimler olduğu kabul edilmekte, sürdürülebilir rekabet gücü için yeterli olmadığı genel olarak bilinmektedir (Şengün, 2009:16).

Günümüzün rekabet araçlarından biri olan inovasyon, ilk defa Joseph Schumpeter tarafından “kalkınmanın itici gücü” olarak tanımlanmıştır. Schumpeter, 1911’de yazdığı ve 1934 yılında İngilizce’ye çevrilen kitabında, inovasyonu;

- müşterilerin henüz bilmediği bir ürünün yeni bir niteliğinin pazara sürülmesi;
- yeni bir üretim yönetiminin uygulanmaya başlanması;
- yeni bir pazarın açılması;
- hammaddelerin veya yarı mamullerin tedariği konusunda yeni bir kaynağın bulunması;
- bir sanayinin yeni organizasyona sahip olması

olarak tanımlamaktadır (Elçi, 2008:6). Schumpeter’e göre inovasyon birçok şekilde ortaya çıkabilmektedir. Bunlar (Yavuz vd., 2009: 67);

- Tüketicilerin daha önce alışkın olmadığı yeni bir ürünün/hizmetin ya da bunların yeni bir halinin piyasaya sunulması,
- Bilimsel yeni bir buluşla ortaya çıkan bir malın ticari olarak yeni bir üretim metodu ile sunulması,
- Daha önce hiç girilmemiş bir sektörde var olmayan yeni bir piyasanın açılması,
- Daha önce var olmayan yeni bir hammadde/yarı-ürün kaynağının piyasaya sunulması,
- Yeni bir tekeller pozisyonunun yaratılması ya da bir tekeller pozisyonunun bozulması gibi, herhangi bir sektörde yeni bir organizasyon sürecinin oluşturulması şeklindedir.

Birçok araştırmaya konu olarak farklı alanlarda bağlantıları ve ilişkileri araştırılmış ve hala araştırılmaya devam etmektedir.

### 3.1.1.2. Türkiye’de inovasyonun gelişimi

Türkiye açısından bakıldığında, İkinci Beş Yıllık Kalkınma Planının (1968-1972) son yıllarına ait Yıllık Programlarda ve Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı’nda (1973-1977) teknolojik gelişme ve teknoloji transferi konularına da değinilmiş ve hatta Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı’nda (1979-1983) ilk kez, “teknoloji politikaları”ndan söz edilmiş olsa da bunlar teoride kalmıştır (Göker, 2002:4). 1993 yılı sonrasında izlenen politikanın belirgin özelliği, yalnızca bilim ve teknolojiye değil, teknolojik inovasyonda da yetkinleşmenin amaçlanması ve bu yetkinleşmenin sistematik bir yaklaşımla ele alınmasıdır. Bilim ve Teknoloji Yüksek Kurulu’nun 25 Ağustos 1997 tarihli toplantısında kabul edilen Uygulama Gündemi’ne sonraki toplantılarda yeni maddeler eklenerek esas itibari ile bilim, teknoloji ve teknolojik inovasyonda yetkinleşmenin olmazsa olmaz koşulu olan Ulusal İnovasyon Sistemi’ni kurmaya yönelik acil önlem kararları alınmıştır. Bu kararlar, eğitim-öğretim politikalarından vergi politikalarına, Ar-Ge politikalarından altyapı yatırım politikalarına kadar uzanan, pek çok politika alanını ilgilendirmektedir ve bu açıdan başarı, konunun sistematik bir bütünlük içinde ele alınabilmesine bağlı olmaktadır. Ancak, sistematik bütünlük içinde ele alınamadığından dolayı, 1996-2000 dönemini kapsayan Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı’nın ana başlıklarından birini oluşturduğuna inanılan Bilim ve Teknolojide Atılım Projesi başarıya ulaşmamıştır (Göker, 2002:9). Türk Bilim ve Teknoloji Politikası (1993-2003), Bilim ve Teknolojide Atılım Projesi ve Bilim ve Teknolojisi Yüksek Kurulu (BTYK)’nın oluşturulması Ulusal İnovasyon Sistemi çalışmaları dahilindedir. Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu (TÜBİTAK) da bu çalışmaları desteklemek için kurulmuştur. Bu kurumların dışında; Yüksek Planlama Kurulu (YPK), Devlet Planlama Teşkilatı (DPT), Türkiye Bilimler Akademisi (TÜBA), Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB), Bilim-Teknoloji-Sanayi Tartışmaları Platformu (BTSTP), Yüksek Öğrenim Kurumu (YÖK) ve Üniversitelerarası Kurul da Türkiye’de bilim ve teknoloji alanında politika yapan karar alıcılara destek sağlayan, Ar-Ge yapan kamu kurumları olarak sayılabilirler (Kuşat, 2009:168).

Özellikle 1990’larda teknoloji ve yenilik politikalarının geliştirilmesinde yaygın olarak Ulusal İnovasyon Sistemi kullanılmaya başlanılmıştır. İnovasyon sistemi, yenilik performansını etkileyen ve farklı yollarla birbirleri ile etkileşim

içerisinde olan aktörler bütününden oluşmakta ve inovasyonun yayılımını sağlayan sosyal, ekonomik, kurumsal elementlerin hepsini içermektedir (Yavuz vd., 2009:70).

2001 ile 2005 yılları arasındaki dönemi kapsayan Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı teknolojik inovasyon üretme konusundaki ihtiyaçlara odaklanmaktadır. Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı'nın hazırlanması aşamasında, Bilim ve Teknoloji Özel İhtisas Komisyonu inovasyon politikalarının sürdürülmesi alanında bir öneri dokümanı hazırlamıştır. Tüm bu gelişmelerin kalkınma planlarında bahsedilen inovasyon ile ilgili konular üzerinde birer yapıtaş oluşturduğunu söylemek mümkündür. 2007-2013 yılları arasındaki dönemi ele alan son kalkınma planı olan dokuzuncu plan'da ulusal düzeyde rekabet gücü kazanılabilmesi için inovasyona özel bir önem verildiği görülmektedir (Şengün, 2009:87).

Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'nın web sitesinde yer verilen Avrupa Birliği (AB) uyum süreci kapsamında, Avrupa Birliği Komisyonu 11.03.2003 tarih ve COM (2003)112 final sayılı "AB İnovasyon Politikası" konusunda bir bildiri yayımlanmıştır. İnovasyon; Mart 2000 tarihli Avrupa Konseyi tarafından başlatılan ve özellikle 2002'de Barselona'da yapılan ve müteakip Avrupa Konseyi Zirvelerinde vurgulanan Lizbon Stratejisinin temel taşlarından birisidir. Yayımlanan bildiri kapsamında Avrupa inovasyon politikasının temelini güncelleştirecek ve Lizbon hedeflerini gerçekleştirmeye yardımcı olmak üzere inovasyon için izlenen yola yeni bir ivme kazandıracak bir değerlendirmeyi başlatmaktadır ([www.sanayi.gov.tr](http://www.sanayi.gov.tr)).

İnovasyon kavramı, gelişmiş ülkelerin literatüründe yarım yüzyılı aşkın bir süredir işlenen ve birçok çalışmaya konu olan bir kavram olmaktadır. Yabancı literatürde uzun süredir işlenen inovasyon kavramı, ülkemiz literatürüne çok geç girmiştir (Sungur, 2007:9). Buna rağmen ülkemiz bilimsel ve teknik makale sayıları ve patent uygulamalarında yeterli olmasına karşın, nüfus başına düşen Ar-Ge araştırmacı sayısı ve üniversite-firma işbirliği alanlarında yetersiz görülmektedir. İnovasyon kapasitesinin önemli bir belirleyicisi olan Ar-Ge faaliyetlerine yapılan yatırımlar açısından da Türkiye istenen düzeyde bulunmamaktadır. Bu ve benzer sorunlar göz önüne alınarak Uluslararası Bilgi Ekonomisi ve Girişim Destekleme Örgütü yaptığı çalışmalar sonucunda; Türkiye'de Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ)'in gelişimi ve inovasyon geliştirilmesine yönelik ekonomik ve siyasal istikrarın sürdürülmesi, ulusal bilişim altyapı koşullarının iyileştirilmesi ve yerel/bölgesel inovasyon politikaları geliştirilmesini önermektedir (Çalıpınar ve Bağ, 2007:447). KOSGEB tarafından 25 Haziran 2010 tarihi itibarı ile uygulamaya

konulan “Araştırma-Geliştirme, İnovasyon ve Endüstriyel Uygulama Destek Programı” KOBİ’lerde Ar-Ge bilincinin yaygınlaştırılması ve Ar-Ge kapasitelerinin arttırılması, inovatif faaliyetlerin desteklenmesi, Ar-Ge ve inovasyon proje sonuçlarının ticarileştirilmesi ve endüstriyel uygulamalarının sağlanması amaçlanmıştır. Güncel verilere göre Dünya Ekonomik Forumu tarafından yayımlanan 2010-2011 Küresel Rekabet Listesi’nde ülkemizin sıralamaya dahil edilen 139 ülke arasında 61. sırada, inovasyon kapasitesi açısından 55. sırada olduğu görülmektedir (Dereli, 2010b:85).

### 3.1.2.İnovasyon İle İlgili Kavramlar

İnovasyon sözcüğü genellikle pozitif bir anlam taşıırken yenilik, gelişim, ilerleme gibi kavramlarını akla getirmektedir (Tolun, 2008:19). Latince “innovatus”tan türemiş bir sözcük olan inovasyon, kökeni itibarıyla “toplumsal, kültürel ve idari ortamda yeni yöntemlerin kullanılmaya başlanması” anlamına gelmektedir. Merriam-Webster sözlüğü, inovasyonu “yeni ve farklı bir sonuç, fikir” olarak tanımlamaktadır ([www.merriam-webster.com](http://www.merriam-webster.com)). Bugün dilimize ve dünya dillerine yerleşen inovasyon, sözlük anlamında da vurgulandığı gibi, yeniliğin kendisinden çok sonucunu; farklılaştırma ve değiştirmeye bağlı ekonomik ve toplumsal bir süreci ifade etmektedir. İnovasyon, TDK’ nun sözlüğünde ve yazım kılavuzunda da yer almaktadır. TDK, kelimenin eş anlamlısı olarak yenileşim sözcüğüne yer vermektedir (Elçi, 2008:6). İnovasyon en geniş anlamı ile bilginin ekonomik ve toplumsal faydaya dönüştürülmesi olarak tanımlanmaktadır (Şengün, 2009:1). Dereli ve arkadaşlarına (2006:207) göre inovasyon ise; yatırımcıyı girişimciye dönüştüren süreçtir.

Sanayi ve Ticaret Bakanlığı’nın web sitesinde yer verilen AB uyum süreci kapsamında hazırlanan “AB İnovasyon Politikası konusunda Bildiri”de inovasyon en kısa tanımıyla ekonomik ve sosyal alanda yeniliklerin başarılı kullanımı, özümsemi ve üretimidir şeklinde ifade edilmektedir ([www.sanayi.gov.tr](http://www.sanayi.gov.tr)).

İnovasyonun ve türlerinin tanımına yönelik çok sayıda kaynak bulunmaktadır. Bu noktada, uluslararası kabul gören en uygun kaynak olarak OECD ile Avrupa Komisyonu’nun birlikte yayınladığı Oslo Kılavuzu’nu temel almakta yarar bulunmaktadır. Oslo Kılavuz’unda;

“İnovasyon, yenilik ve önemli ölçüde değiştirilmiş ürün (mal ya da hizmet) veya sürecin; yeni bir pazarlama yönteminin; ya da iş uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde

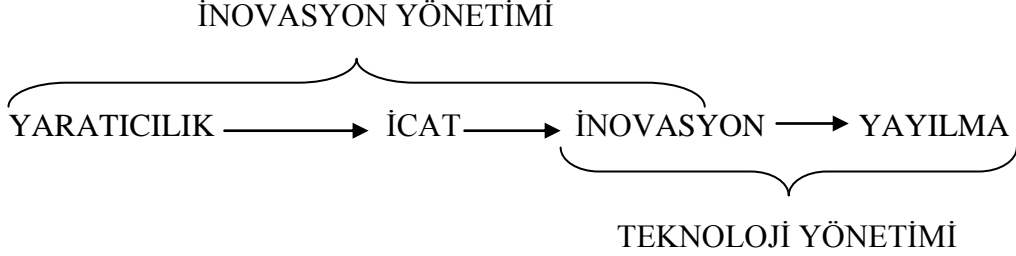
yeni bir organizasyonel yöntemin uygulanmasıdır” şeklinde tanımlanmaktadır (Elçi, 2008:7). İnovasyon aynı zamanda bu uygulama süreci sonunda ortaya konan pazarlanabilir, yeni ya da geliştirilmiş ürün ve hizmeti de ifade etmektedir (Kavak, 2009:618).

Ulusal İnovasyon Girişimi ve İnovasyon Çerçeve Raporunda Türkçe’de daha çok yenilik olarak kullanılan, İngilizce’de “Innovation” sözcüğü karşılığında inovasyon kelimesi kullanılmıştır ve bunun benimsenmesinde temel neden ise yenilik kelimesinin içinde inovasyonun içindeki ticarileşmeyi hatırlatacak vurgunun güçlü olmamasıdır (REF, 2006:23).

İnovasyon kelimesinin tanımlarının yanında, inovasyon kelimesi ile birlikte anılan çeşitli kavramlar bulunmaktadır. Bunlardan bir tanesi inovasyon sistemidir. Geleneksel modeller inovasyonu araştırma ile başlayan doğrusal süreç olarak görürken, inovasyonun bir bütün olduğunu ifade eden inovasyon sistemi kavramı inovasyonu; sistematik, interaktif bir süreç olarak görür. İnovasyon sistemi kavramı, geleneksel ekonomik modellerin inovasyonu açıklama gücünün sınırlı olmasından dolayı ortaya çıkmıştır. Kavram günümüzde ulusal, bölgesel ve sektörel düzeyde inovasyonu güçlendirmek ve anlamak için bir çerçeve oluşturmaya çalışmak amacıyla kullanılmaktadır (Hall vd., 2005:1). İnovasyon sistemini ulusal bazda ele alan Ulusal İnovasyon Sistemi, OECD’nin tanımına göre; bir ülkede yenilik ve teknolojik yayılmanın hızını ve yönünü etkileyen piyasa içi ve dışı kurumlarından oluşan sistemdir. Ulusal inovasyon sisteminin amacı yeni bilim ve teknolojilerin geliştirilmesi, korunması ya da finanse edilmesidir. Ayrıca, söz konusu birimler arasındaki teknik, ticari, yasal, sosyal ve finansal etkileşimin düzenlenmesini de sağlamaktadır (Yavuz vd., 2009:70). Günümüzde ekonomik büyümeyi gerçekleştirebilmek, uluslararası rekabet üstünlüğü kazanmak ve ileri teknolojileri üretebilmek için inovasyon yapmanın önemi açıkça ortadadır. Bu nedenle son yıllarda bilgi temelli ekonomilere dayanan ülkelerde yenilik üretebilme becerilerini artırmayı amaçlayan kurumsal yapılanmalar bütünü olan “Ulusal İnovasyon Sistemleri”ne yoğun ilgi gösterilmektedir (Saatçioğlu, 2001:180).

İnovasyonla birlikte anılan bir diğer kavram olan inovasyon performansı, inovasyon sistemi elemanları olarak, yerel, ulusal ve uluslar arası düzeylerde birbirleriyle nasıl etkileştikleri ile ilgilidir, ayrıca inovatif performans; hükümetler, özel girişimler, üniversiteler, kamu ve özel sektör araştırma kurumları ve bu kurumların istihdam ettikleri insanların birbirlerine nasıl bağlantılarla bağlı olduğu ile ilişkilidir (Yavuz vd., 2009:71).

İnovasyonla anılan kavramların dışında inovasyonla birbiri yerine kullanılan çeşitli kavramlar da bulunmaktadır. Aşağıdaki Şekil 3.1’ de ifade edilen ve aslında birbiri içinde bulunan bu kavramların inovasyonla bağlantıları belirtilmeye çalışılmıştır.



Şekil 3.1. İnovasyonla ilişkili kavramlar (Güleç ve Bülbül, 2004:128)

Şekil 3.1’den de anlaşılacağı üzere Güleç ve Bülbül’e (2004:128) göre, yaratıcılık icadı, icat yeniliği, yenilik yayılmayı tetiklemiştir. İnovasyon ile karıştırılan kavramların tüm bileşenlerini ve birbirlerine etkilerini görmemiz mümkün olmaktadır. Burada inovasyon yönetimi olarak görülen kısım, yaratıcılığın neticesinde ortaya çıkan icadı ve icadın gelişimi ile inovasyonun oluşmasını son olarak bunların tamamının koordine edilmesini ifade edilmektedir. Teknoloji yönetimi kısmında ise, inovasyonun geliştirilmesi ve yayılması ifade edilmektedir.

Önceleri birbiri yerine kullanılan yenilik, yaratıcılık vb. ifadelerin, inovasyondan farklı anlamları ifade ettiği anlaşılmaktadır. Aşağıda inovasyon ile ilgili ifadeler üzerinde durulmaktadır.

### 3.1.2.1. Yenilik

Üretimin tam olarak gelişmediği ve iletişimin hızlı olmadığı dönemlerde, üretilen bir malın veya hizmetin sadece birkaç benzeri piyasaya sunulurken şimdi çok kısa bir zaman içerisinde gerek ürünün gerekse hizmetin pek çok taklidi piyasaya sürülebilmektedir. Aynışmanın bu kadar çok ve hızlı olduğu piyasa koşullarında artık önemli olan fark yaratmaktır. Bunu yapabilmenin yollarından biri ise, inovasyondur. Artık sadece üreten değil, yaratıcı fikirlerin hayata geçirilip farkı yakalayabilenler piyasada tutunabilmektedirler. Bir yeniliğin inovasyon sayılabilmesi için kişi veya kurumun bu buluş sayesinde piyasadaki tüm alternatiflerinden farklılaşması gerekmektedir (Barlay, 2008:2-3). Çalıpınar ve Baç’ın (2007:446), Keth ve Theodore’dan aktardıkları şekli ile inovasyon bir buluşla başlayan, bu

buluşun geliştirilmesi ile devam eden ve pazara yeni bir ürün ya da hizmet olarak girmesiyle sonuçlanan bir süreç olarak görerek farklılaşmayı bu sürecin geliştirilmesine ve sürdürülmesine bağlamışlardır.

Farklılaşmadan kastedilen yenilik değil, inovasyondur. İnovasyon yenilik, yenileme ve yenilikçilik gibi sözcüklerle karşılanmaya çalışılsa da, bu sözcüklerin yaptıkları çağrışımlar, gerçek anlamını verememektedir. İnovasyon, yeniliğin kendisinden çok sonucunu; farklılaştırma ve değiştirmeye bağlı ekonomik ve toplumsal bir sistemi ifade etmektedir. İnovasyon yenilik açısından, hem bir süreci hem de bir sonucu anlatması yönünden farklılık taşımaktadır (Ergenecoşar, 2010:14).

### 3.1.2.2. Yaratıcılık

İnovasyonun yaratıcılıkla olan ilgisini açıklarken; bütün inovasyonların, yaratıcı fikirlerle başladığını belirtmek gerekir. Kişiler ya da takımlar tarafından ortaya çıkarılan yaratıcı fikirleri, inovasyonun başlangıç noktası olarak gören Amabile vd., (1996:1154), yaratıcılığın inovasyon için gerekli koşul olduğunu düşünmekte ve bu yüzden inovasyonu bir örgütte yaratıcı fikirlerin başarılı şekilde uygulanması olarak ifade etmektedirler.

İnovasyon ve yaratıcılık anlam itibarıyla bütünleşmiş, birbirlerini tamamlayan iki kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Yaratıcılık, beyinde yeni şeyler düşünme yoluyla başlamakta, inovasyon ise yaratıcı düşüncenin pratiğe dökülerek işler hale gelmesi, faydalı bir ekonomik çıktıya dönüşmesi yoluyla ortaya çıkmaktadır. Bu anlamda denilebilir ki inovasyon yaratıcılıkla başlayan ve yenilikle devam eden bir dönüşümdür. Yaratıcılık fikirde, inovasyon eylemdir (Göktaş, 2009:57).

Yaratıcılık ve inovasyon kelimeleri sık sık birbirleri yerine kullanılmaktadır ancak yaratıcılık, inovasyon ile bağdaştırılmasına rağmen farklı anlamları ifade etmektedirler. Aslında yaratıcılık, yeniliğin önemli bir yapı taşıdır fakat inovasyonun açıklamak için yeterli değildir. Yeniliğin içerisinde hem yaratıcılık hem de uygulamanın yer alması gerekmektedir. Higgins (1996:370) yeniliği, bir kişi, grup, organizasyon, endüstri ve toplum için önemli bir etkiye sahip örgütsel süreçlerin yaratılması veya mevcut mamuller ve hizmetlerin geliştirilmesi ya da yeni mamuller ve hizmetlerin yaratılması süreci olarak tanımlamaktadır. Bundan anlaşılacağı üzere yeniliğe yönelmek isteyen organizasyonlar, sonuçta yaratıcılık ve uygulanabilirliği yan yana getirmeyi sağlayacak olan uzlaşmayı bulmaya ihtiyaç duyarlar. Bir şirket, çalışanları görünüşte ve söylemde direkt olmasa da potansiyel fayda sağlayan yeni

bir şey yaptıklarında yaratıcı olur. Şirketlerdeki yaratıcılığın sonucu önce gelişmeler ve sonra yenilik olarak kendini gösterir (Kuşat, 2009:166). Bu aşamadan sonra şirketler bu yeniliği ticarileştirip ve sürekliliğini sağlarsa inovasyon yapmış olurlar.

### 3.1.2.3. İcat

İnovasyon sadece yenilik veya yaratıcılık olmadığı gibi bir buluş olarak da anlaşılmaması gerekmektedir. Buluş; yeni bir fikrin yaratılması olarak tanımlanırken, inovasyon bu fikrin piyasaya sunulması aşamasını da içine alan süreci kapsamaktadır. Buluş bir olayken, inovasyon süreci ifade etmektedir (Terzioğlu, 2008:8). İnovasyonu buluştan ayıran örneklerden birisi olarak Türk Teknoloji Vakfı tarafından verilen SİNGER Dikiş makinesidir. Dikiş makinesini 1846 yılında bir mucit Elias Howe icat etmiştir ancak inovasyona dönüştürmeyi başaramamıştır. Bunu başaran Isaac Singer, hem ürüne ismini vermiş, bu üründe akla ilk gelen marka olmuş, hem de para kazanmıştır. Singer, bunu Howe'un dikiş makinesi için aldığı patentten yola çıkarak başarmıştır. İcatlar ve patentler inovasyon için büyük fırsatlar içerir, ancak girişimcinin asıl hedefi icat değil, inovasyon yapmak ve böylece pazar payını ve karlılığını artırıp rekabet gücünü yükseltmektir (Yamaç, 2001:6-7).

İnovasyon, bilimsel araştırmadan icada, geliştirmeye ve ticarileştirmeye kadar yeni bir ürün yaratan tüm faaliyetlerdir. Bilimsel araştırma belirli bir kullanım alanı düşünülmeden zihinde gelişen yeni bilgi; icat, prototip model yapımı dahil belirli bir amaca ulaşmak için bilimsel bilginin uygulanması; geliştirme ise nihai ürün ya da sürece doğru, tüketici kullanımına sunulabilmesi için prototipi düzeltmektir. Örneğin; lazer teknolojisinin geliştirilmesi bilimsel araştırma, lazer teknolojisinin dışılıkta kullanımını sağlayacak lazer delgisinin yapılması icat, bu lazer delgisinin elle tutulabilir, dışıklar tarafından kullanılabilir hale getirilmesi icadın geliştirilmesi ve bu icadın dışıklara pazarlanması ise inovasyondur (Göktaş, 2009:53-54).

İcat, bilimsel ve teknik olarak bir ürünün ilk defa ortaya çıkarılmasıdır. İcatlar patentleştirilmektedir. Buna rağmen, çoğu icat inovasyon aşamasına geçememektedir. İnovasyon aşaması ürünün ticari olarak satışa sunulmasını kapsamaktadır (Göktaş, 2009:56).

### 3.1.2.4. Girişimcilik

İnovasyon, girişimciliğin belli bir fonksiyonudur. Girişimci inovasyon ile yeni kaynaklar yaratarak ya da mevcut kaynakların potansiyelini artırarak refah

yaratmaya çalışan kişidir (Göktaş, 2009:58). İnovasyon girişimcinin kendini geliştirmek için kullandığı bir araçtır.

### 3.1.2.5. Ar-Ge

Araştırma ve deneysel geliştirme; insan, kültür ve toplumun bilgisinden oluşan bilgi dağarcığının artırılması ve bu dağarcığın yeni uygulamalar tasarlamak üzere kullanılması için sistematik bir şekilde yürütülen yaratıcı çalışmaların bütünüdür (Göktaş, 2009:59).

Araştırma ve geliştirme faaliyetleri, teknolojik inovasyon başta olmak üzere inovasyon için gerekli faaliyetlerden kabul edilmektedir. Teknoloji tabanlı firmalar dışında kalan tüm firmalarda yürütülen inovasyon çalışmaları sadece teknolojik inovasyon değil, örgütsel inovasyonu da kapsamaktadır (Göktaş, 2009:60).

### 3.1.3.İnovasyonun Özellikleri

İnovasyon Çerçeve Raporunda belirtilen “Global Innovation Outlook” isimli rapor inovasyondaki değişimi ifade ederken çalışmalardan elde edilen sonuçlara göre inovasyonun artan bir biçimde;

- küresel; ağ teknolojilerin ve açık standartların, temelde coğrafyadan kaynaklanan ulaşılabilirliğinin sınırları ortadan kaldırdığı ve herkesin inovasyona dayalı ekonomik sistem içine dahil olabileceği,
- çok disiplinli; karşı karşıya kalınan ve baş edilmesi gereken unsurların artık çok daha karmaşık yapılar olduğu, bu nedenle de inovasyonun farklı disiplinlerden uzmanlıklar ve yetenekleri gerektirdiği,
- işbirlikçi ve açık; inovasyonun birlikte ve bütünleşik bir biçimde çalışan bireylerin emeklerinden doğduğu görülmektedir (REF, 2006; 23).

Ayrıca İnovasyon Çerçeve Raporunda inovasyonun içeriğine ilişkin olarak işletmelerin üst yöneticilerinin üzerinde genel olarak hemfikir olduğu bir gerçek, başarılı ve sürdürülebilir inovasyonun artık sadece Ar-Ge takımının çalışmalarının sonucunda oluşmadığı şeklindedir. İnovasyon, bir işletmede belirli bir fonksiyonu yerine getiren bir organizasyon birimi olmanın ötesinde kültürel bir gelişim ve değişimdir. Kültürün oluşumu ise bir dizi eylemin hayata geçirilmesi ile mümkün olmaktadır. Gerçekleştirilmesi kolay olmayan bu kültürün yerleştirilmesi için en iyi uygulamanın ne olduğu hala tartışılmaktadır.

Yapılan çalışmalarda (İnsel ve Sarıdoğan, 2009:2) firmaların yenilik yapma sebepleri şu şekilde açıklanmaktadır:

“Nihai sebep, talep artırmak veya maliyetleri düşürmek suretiyle firma performansını iyileştirmektir. Yeni bir ürün veya süreç, yenilikçi bir pazar avantajı kaynağı olabilir. Üretkenlik artıran yenilikler süreci durumunda, firma rakipleri karşısında bir maliyet avantajı kazanmakta ve bu sayede piyasadaki fiyat üzerinden daha fazla kazanç elde etmekte veya talebin esnekliğine bağlı olarak, pazar payı kazanmak ve karı artırmak üzere rakiplerine kıyasla daha düşük fiyat daha yüksek satış kombinasyon kullanabilmektedir. Ürün yeniliği durumunda ise, firma yeni bir ürün girişi yaparak rekabetçi avantaj kazanabilmekte, bu sayede talebi ve fiyatlandırma esnekliğini artırabilmektedir.”

Göktaş (2009:65), inovasyon yapmayı; geçmişte başlayan, sürekli takip edilmesi gereken ve yeni uygulamaların geliştirilmesini içeren, belirsizliklere karşı koyan bütünsel bir strateji hareketi olarak görmektedir. Bu bakışa göre inovasyonun özelliklerini aşağıdaki şekilde sıralamıştır;

- **Geriye Dönmezlik;** inovasyon, geriye dönmezlik özelliği göstermektedir. Yeni ürün inovasyonu eskisinin yerini aldığında eski ürün pazarda tekrar görülmemektedir. Bu durumun sebebi inovasyonun büyük bir performans ve maliyet avantajı sağlamasıdır. Bu nedenle, eski ürünün yeniden üretilmesi ekonomik olmaktan çıkmaktadır.
- **Kümülatif Yapı;** inovasyon kümülatif bir yapıya sahiptir. Geliştirilen bir inovasyon, daha önceki yenilikler ya da bilimsel esaslar üzerine kurulduğu gibi, aynı zamanda başka yeniliklerin geliştirilmesine de temel oluşturur.
- **Belirsizlik;** inovasyon, oldukça fazla belirsizlik, risk alma, derinlemesine araştırma ve yeniden araştırma, uzmanlaşma ve test etmeyi içermektedir.
- **Süreklilik;** inovasyon, yeni ya da iyileştirilmiş ürün, hizmet ya da süreç geliştirmek ve bunu ticarileştirmek için yürütülen süreçleri kapsamaktadır.
- **Bütünsellik;** inovasyon, firmadaki tüm faaliyetleri kapsamakta ve bütünsel bir yaklaşım gerektirmektedir. İnovasyon Ar-Ge departmanının işi olarak algılanırsa, ortaya pazarlanabilir bir ürünün çıkma olasılığı zayıflayacaktır.

### 3.1.4.İnovasyon Kaynakları ve Kurumları

#### 3.1.4.1.İnovasyon kaynakları

İnovasyon kaynaklarını iki kısımda ele almak mümkündür. İlk kısım da inovasyonun oluşmasını sağlayan öğeler bulunurken, ikinci kısım ise, inovasyonu gerçekleşmesine katkıda bulunan öğelerden meydana gelmektedir.

İnovasyon kaynaklarına farklı bir yaklaşımla bakan Peter Drucker (1993:12), inovasyonun kaynaklarını yediye ayırarak anlatmaktadır. Peter Drucker'ın bu ayrımı aslında inovasyonun oluşmasını sağlayan öğeleri oluşturmaktadır, bunlar;

- **Beklenmeyen;** beklenmeyen bir başarı, başarısızlık ya da bir dış olay, benzersiz bir olanağın göstergesi olabilir.
- **Uyumsuzluk;** gerçek ile olması beklenen şey arasındaki çelişki, yenilikçi bir fırsat yaratabilmektedir.
- **Süreç Gereksinimi;** bir süreçte çalışanlarca düzeltilmemiş zayıf bir halka göze batıyorsa, bu durum eksiklikleri düzeltmeye fırsat olabilir.
- **Endüstri ve Piyasa Yapısındaki Değişim;** bir endüstrinin ya da pazarın tabanı değişim geçiriyorsa, ürün, hizmet ve iş yaklaşımı için bir inovasyon fırsatı doğmaktadır.
- **Demografik Veriler;** nüfustaki, yaş yapısındaki, işsizlikteki, eğitim ve gelir seviyelerindeki değişime bağlı olarak inovasyon fırsatı doğabilir.
- **Anlayıştaki, Ruh Halindeki ve Anlamdaki Değişim;** belirli bir toplumun genel görüşleri, tutumları ve inançları değiştiğinde, inovasyon fırsatları çıkabilir.
- **Yeni Bilgi;** bilimsel ya da bilimsel olmayan bilgideki gelişmeler yeni ürünler ve yeni piyasalar yaratabilir. Bir araştırmaya göre, insanlar yeni bilgileri takip edebilmek için her üç yılda bir üniversite eğitimi görmek zorundadırlar. Bu araştırma bilginin takibinin önemini göstermektedir.

Eric von Hippel (1998:13) inovasyonun kaynaklarını dört sınıfa ayırmaktadır. Bu sınıflama da belirtilen öğeler de inovasyonun oluşmasını sağlayan öğeleri oluşturmaktadır. Bunlar;

- **Kullanıcı bazlı;** kullanıcılar sadece teknik olan süreç inovasyonlarını geliştirmektedirler. Kullanıcılar genelde tek süreç adımlarının altını çizen, önemli süreç kavramları olan çok adımlı süreç kavramlarını geliştirenlerdir. Kullanıcılar genelde ihtiyacın belirlenmesinde, Ar-Ge'de ve prototip yapımında etkilidirler. Kullanıcılar çoğunlukla inovasyonun uygulama ve ticarileştirme yayılımı ile ilgilenmezler.
- **Üretici bazlı;** üreticiler inovasyonun uygulanmasında, yayılmasında ve ticarileştirilmesinde önemli rol oynarlar; başka bir ifadeyle inovasyonun ekonomik yönüyle ilgilenirler.

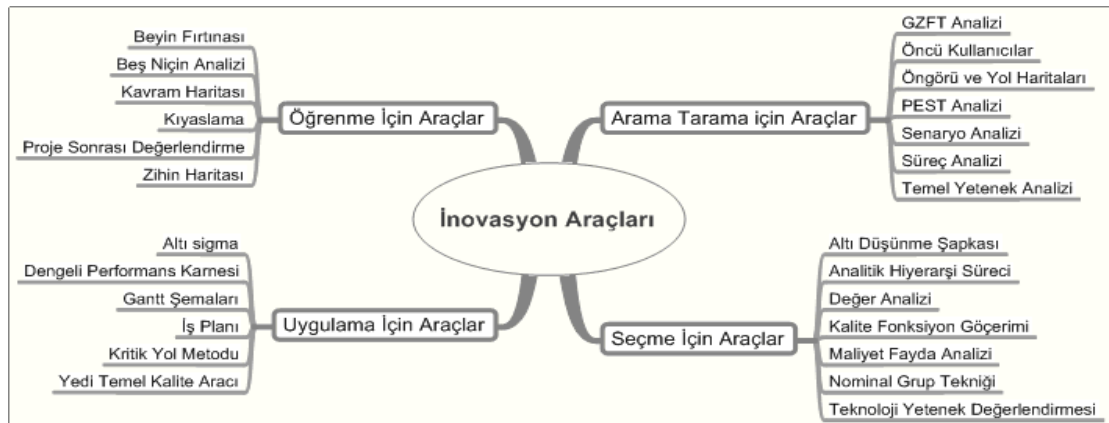
- **Tedarikçi bazlı;** tedarikçiler, satmak istedikleri şeye karşı bir talep artışı yaratacak bir inovasyon olduğunda, kullanıcılarını ya da satacaklarını tahmin ettikleri bir inovasyon geliştirebilirler.
- **Rakip bazlı;** inovasyon bilgi takası sonucu rekabette de doğabilir. Bilgi takası ucuz olmasından dolayı çok popüler olmakla birlikte birleşmeler kuran şirketlere rekabet avantajı sağlayabilir.

İnovasyon fikirlerin hayata geçirilmesi ve ortaya ürün, hizmet veya süreç çıkarılmasıyla şirketlerin yaşam döngüsünü değiştirmektedir (Ergenecoşar, 2010:16).

İnovasyon kaynaklarının ikinci kısmı inovasyonun gerçekleşmesine katkıda bulunan öğelerdir. İnovasyonu gerçekleşmesine katkıda bulunan öğeleri ele alırken bir liderin varlığına ilişkin olarak Steve Jobs'un inovasyonu ifade ederken belirttiği gibi "İnovasyon bir lideri ve takipçiyi birbirinden ayıran şeydir". Bunun için bir kuruluştaki çalışanların hepsi veya bir kısmı inovasyon için ne kadar istekli olurlarsa olsunlar, doğru liderlik vasıflarına sahip bir yöneticileri yoksa bu istekleri sonuçlanmayabilir. Dolayısıyla inovasyonda başarı için ön şart, liderlik özelliklerine sahip bir liderin varlığıdır (Elçi, 2008:10).

İnovasyonu gerçekleştirilirken inovasyon araçlarından yararlanılmaktadır. Şekil 3.2'deki inovasyon araçları ve kullanılan teknikler görülmektedir. İnovasyon araçları;

- öğrenme için araçlar,
- arama tarama için araçlar,
- uygulama için araçlar
- seçme için araçlar olmak üzere dörde ayrılmaktadır. Firmalar bunları kullanabileceği gibi yapılarına uygun olan araçları da kullanabilirler.



Şekil 3.2:İnovasyon araçları ve kullanılan teknikler (Çetindamar ve Baktır, 2009: 12)

Örneğin; Öğrenme araçlarından beyin fırtınası yaratıcı düşünceyi destekleyen, takım çalışmalarını motive ederek kısa sürede çok fazla fikrin üretilmesine ve süreçlerin neden başarısız olduklarına dair çıkarımlar yapılabilmesine olanak sağlayan sürekli geliştirme araçlarından biridir (<http://tr.wikipedia.org>). Zihin haritası, kelimeleri ve düşünceleri birbirlerine bağlamak ve bunları bir anahtar kelime veya düşünce etrafında toplamak için kullanılan bir diyagramdır (<http://tr.wikipedia.org>). Uygulama için araçlardan ise; altı sigma, operasyonlarda mükemmelliğin sağlanması amacıyla işletmelerde süreçlerin tanımlanması, ölçülmesi, analiz edilmesi, iyileştirilmesi ve kontrolü için kolay ve etkili istatistik araçlarının kullanıldığı bir yönetim stratejisidir (<http://tr.wikipedia.org>). Kritik yol metodu ise proje planları ve faaliyet planlamaları için kullanılan akış diyagramları şeklinde problem çözme yöntemlerinden birisidir (<http://tr.wikipedia.org>). Arama tarama için araçlardan; SWOT (GZFT) analizi, bir projede ya da bir ticari girişimde kurumun, teknolojinin, sürecin, durumun veya kişinin güçlü (Strengths) ve zayıf (Weaknesses) yönlerini belirlemede, iç ve dış çevreden kaynaklanan fırsat (Opportunities) ve tehditleri (Threats) saptamak için kullanılan stratejik bir tekniktir (<http://tr.wikipedia.org>). Yine bu araç türlerinden biri olan PEST analizi politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik analizler ifadesinin baş harflerinden oluşan kısaltmadır ve stratejik yönetim süreci için yapılan dış çevre analizinde makro düzeydeki çevresel faktörlerin analizidir (Durmuş, 2010). Seçme için araçlardan bir tanesi olan Altı Şapkalı Düşünme Tekniği Edward De Bono'nun 1985'te yayınlanan kitabıdır. De Bono, insanların birkaç farklı şekil ve yaklaşımla kavrama ve düşünme eylemini gerçekleştirebildiğini incelemiştir. Bu yaklaşımlar hakkında teori geliştiren yazar, insanların düşünme alışkanlıkları ile kendilerini kısıtlayarak, sadece bir veya iki yaklaşımla düşünme eylemini gerçekleştirdiğini gözlemlemiştir (<http://tr.wikipedia.org>). Bir başka seçme için kullanılan araçlardan biride değer analizi yöntemidir. Bu yöntemde üretilen mamullerin kalitesini değiştirmeden, daha düşük maliyet ile aynı ürünü elde etme yaklaşımıdır (<http://www.eksisozluk.com>). Daha öncede belirtildiği gibi bu yöntemleri firma birkaçını uygulayabilirken tamamını da uygulayabilir.

### **3.1.4.2.İnovasyon kurumları**

Yeni ürünlerin yaratılmasından, bu ürünlerin dağıtım ve pazarlanmasına kadar geçen sürede pek çok kurum ve kuruluş hizmet vermektedir. İnovasyonun

başarılı bir sonuç ortaya koyabilmesi bu kurumların birbirleri ile uyumlu bir şekilde çalışmalarına bağlıdır. Bu kurum ve kuruluşlar (Kuşat, 2009:169);

- Ar-Ge kuruluşları,
- Girişimcinin kendisi,
- Bağımsız Müşavirlik Kuruluşları,
- Mühendislik firmaları,
- Makine- teçhizat imalatçıları,
- Sanayi müteahhitlik firmalarıdır.

Türkiye'nin bu unsurlardan güçlü olduğu yönlerinin başında girişimcilik ruhu gelmektedir. Türkiye'nin inovasyon konusunda en zayıf olduğu bölüm ise; bağımsız müşavirlik kuruluşlarının olmamasıdır. Bu kuruluşlar istenilen alanda şirketlere inovatif yatırım konusunda her türlü hizmeti vermektedirler.

Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'nın web sitesinde yer verilen AB uyum süreci kapsamında "AB İnovasyon Politikası konusunda Bildiri"de belirtildiği gibi, inovasyon başarı için tek başına yeterli değildir, girişimci faaliyetler olmazsa herhangi bir değer üretimi olmamaktadır. Yeniliklerin başarılı bir şekilde kullanılması ticarileştirilmesi işletmeler yoluyla olabileceği için, girişimciler ve işletmeler, inovasyon sürecinin kalbinde yer almaktadır.

Aslında inovasyonu kurumlar değil kişiler yapmaktadır. Bu nedenle, inovasyon için sahip olunan insan gücü bir kurum için önemli kaynaklardan biridir. Gerçek bir inovasyon girişimcisi meraklı ve araştırmacıdır; mevcut durumu kabul etmez, normal ve değişmez olarak kabul edilen doğruları sorgular (Elçi, 2008:10-11). Bu yüzden şirketlerin çalışanlarını potansiyel müşteri olarak görerek çalışanların iş tatminine özen gösterilmelidir. Çünkü ekonomilerde çalışanlarının özelliklerini iyi tanıyan ve bu özellikleri kendileri için kullanabilen şirketler daha başarılı olmaktadır (Kuşat, 2009:165). Bir kuruluştaki yapılması gereken, tüm çalışanlarını inovasyon yapabilme özelliğine sahip olacak şekilde yetiştirmek, motive etmek ve teşvik etmektir (Elçi, 2008:11). İnsanlar fizyolojileri ve psikolojik yapıları itibari ile çocukluk dönemlerinde başlamak üzere sorgulamaya ve çevrelerindeki nesneleri tanımaya ve onları kavramaya, şeklini değiştirmeye, kullanım şekillerini öğrenmeye çalışırlar. İnsanlar kendilerini eğittikleri takdirde veya eğitildiklerinde inovasyon için düşünüp bu şekilde üretmeye ve yaptığı işi inovasyona dönüştürme yönünde çaba gösterebilirler.

### 3.1.5.İnovasyon Süreci

İnovasyon bir dizi süreci kapsamaktadır. Bu süreç fikir geliştirme ile sınırlı kalmayarak mutlaka somut bir çıktıya dayalı olması gerekmektedir. Bazı yazarlar inovasyon ile oluşturulan yaratıcılık fikrinin değişim süreci ile kısıtlı kalacağını belirtmektedirler. Ancak, yaratıcılık ile fikir üretilir ve bu fikirler yenidir. İnovasyon ise, yaratıcılık tarafından üretilen fikirlerin uygulanma aşamasıdır. Benzer şekilde Coulter’de inovasyonun yaratıcı bir fikri fayda yaratacak ve piyasada satılabilecek bir ürüne dönüştürme süreci olduğunu ve inovasyonun yaratıcılık, değişim, deneme, dönüştürme ve köklü değişiklikler ortaya koyma süreci olduğunu söyleyerek, inovasyonu bu sürecin parçası olarak görmektedir (Şengün, 2009:2).

Bir kuruluştaki inovasyon serüveninin başlangıcında dört ana adımın atılması gerekmektedir (Elçi, 2008:8);

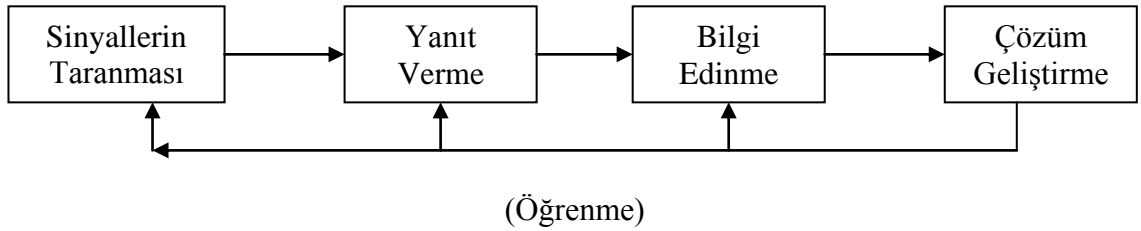
- **Farkındalık;** Öncelikle inovasyonun ne olduğunu, öneminin kuruluştaki yönetim ve çalışanları tarafından anlaşılabilir kavrılması şarttır. İnovasyonun sadece kuruluşun karlılığı için değil; bireylerin yaşam kalitelerinin ve refah seviyelerinin yükseltilmesi; toplumsal kalkınmanın ve ekonomik gelişmenin sağlanması; sürdürülebilir kalkınmanın garanti altına alınması için önemli araç olduğu konusunda bilinç oluşmalıdır. Bir ülkenin inovasyona dayalı kalkınması ve büyümesinde üzerinde durulması gereken konulardan bir tanesi farkındalık yaratılmasıdır. İnovasyonda farkındalık, başta toplum, ulusal inovasyon sisteminin tüm aktörlerini kapsayarak farklı düzeylerde ele alınır. İnovasyon farkındalığı; tüm kesimlerde değişime ve farklılığa açıklığı, işbirliği, fikir ürünlerine saygıyı, risk almayı, başarıyı ödüllendirirken başarısızlığı hoş görmeyi destekleyen kültürün varlığını gerektirmektedir.
- **Mutabakat;** İnovasyonun öneminin ve vazgeçilmezliğinin tüm yönetici ve çalışanlar tarafından kavranmasından sonra, bu yolda elbirliğiyle çalışmak konusunda kurum genelinde söz, fikir ve anlayış birliği oluşturulmaktadır.
- **Strateji;** Kuruluş yönetiminin çalışanlarla birlikte inovasyon serüveninde nasıl ilerleneceğine dair bir stratejiyi birlikte belirlenmesi ve uygulamaya koyması atılacak üçüncü adımdır. İnovasyon stratejisi, kuruluşun daha fazla değer yaratabilmesini sağlayacak hamleleri tanımlamaktadır.
- **Sistem;** İnovasyona hazırlık aşamasında atılacak son adım, inovasyon döngüsünü yönetmek için gerekli sistemin kurulmasıdır. Bu sistem;

-Kuruluşun tüm çalışanlarının ve yöneticilerinin inovasyon fikirleri geliştirilmelerinin ve önermelerinin sağlanmasını;

-Dış dünyada olup bitenlerin takibiyle işletme için inovasyon fırsatlarının yakalanmasını;

-İnovasyon fikirleri arasından işletme için en uygun ve stratejik olanların seçilmesinin sağlanmasını;

-Seçilen fikrin inovasyona dönüştürülmesinde izlenmesi gereken yolun tanımlanmasını mümkün kılmaktadır.



Şekil 3.3. İnovasyon süreci (Göztepe, 2009:3).

Göztepe'nin (2009:37-38) Şekil 3.3'de incelediği inovasyon sürecinin aşamalarına ayrıntılı bakılacak olursa;

- **Sinyallerin taranması;** potansiyel inovasyon fikirleri için sürekli olarak inovasyon olabilecek fikirler taranmalı, saptanmalı ve işlenmelidir. Bu fikirler çok çeşitli ihtiyaçlardan doğabileceği gibi, rakiplerinizin yaptığı çalışmalardan da kaynaklanabilir. İnovasyona dönüşebilecek fikirler her işletme ve işletmelerdeki her birey için bir sinyal niteliğinde olabilmektedir.
- **Yanıt Verme;** İnovasyon faaliyetine kaynak ayırmadan önce firmalar dış ortamdan geliştirdiği inovasyonlara yönelik düşünceleri araştırdığı bilgiler ışığında stratejik olarak en önemli olanı seçmelidir ve kendilerine en büyük rekabet avantajı sunan inovasyon fikrine yanıt vermelidirler.
- **Gerekli Bilgiyi Edinme:** hangi fikre yanıt verileceği veya hangi fikrin inovasyona dönüştürüleceği kesinleştirildikten sonra sıra, gereken kaynakları kullanmaya gelmektedir. Burada yapılacak ilk işlem ürün, hizmet veya süreç için gerekli yazılı veya yazısız tüm kaynakların toplanmasıdır.
- **Çözümün Geliştirilmesi:** bilgi ve bilgi kaynakları bir araya getirilip geliştirme işleminin nasıl yapılacağı belirlendikten sonra sıra uygulamaya

aşamasına gelmektedir. Bu aşamada ürün, hizmet veya süreç ortaya çıkana kadar araştırma ve geliştirme çalışmaları sürdürülmektedir.

- **Öğrenme:** bu aşama, diğer tüm aşamalardaki başarı ve başarısızlıkların değerlendirilmesine, gerekli bilgilerin üretilmesine ve bunların inovasyon sürecini daha iyi yönetmede kullanılmasını sağlamaktadır. Bu aşamanın etkisi diğer aşamalara yansıdığından inovasyonun sürekliliği devam etmektedir.

Göztepe'nin çalışmasında kullanmış olduğu bu süreçte inovasyonun ticarileştirme yönü ele alınmadığından inovasyon sürecinde eksik kalan tarafı diğer çalışmalarda Sungur (2007:43) üç bölümde ele aldığı inovasyon sürecinde ifade etmiştir. Literatürde yaygın olarak kullanılan bu inovasyon süreci; üç aşamadan meydana gelmektedir. Bunlar; 1)Araştırma-Geliştirme, 2)Uygulama, 3)Ticarileştirmedir. Birinci aşama; daha çok bilinmeyen teknoloji, ürün ya da bilgiyi ortaya çıkarmak amacıyla yapılan çalışmaları kapsamaktadır. Araştırma aşamasında bulunan bilgi ve teknolojiyi yeni ürünler ya da üretim teknolojilerine uyarlama faaliyeti ile geliştirme kısmı tamamlamaktadır. İkinci aşama; Ar-Ge faaliyetleri sonucunda elde edilen bilgiler ve ortaya çıkan yeni ürün/hizmet/sürece ait ilk örnek çalışmanın denenmesi ve izlenmesi aşamasıdır. Son aşama olarak ticarileştirme aşaması ise, uygulama aşamasını başarı ile geçen yeni ürün büyük miktarda üretilerek pazara sunulurken ticarileştirilir. Sungur' un (2007:43) ifade ettiği bu süreç ticarileştirme ile bitirilmiştir ancak süreklilik açısından inovasyon biten bir süreç değil devamlı dönüşüm halinde olan bir süreç olması gerektiğinden modelin bu kısmı dikkat çekmektedir. Yazarlarca ifade edilen inovasyon süreçlerinde ortak bir paydada toplanılmış olmasa da genel anlamda inovasyon süreci çerçevelenmeye çalışılmıştır.

İnovasyon süreci ne kadar ciddiye alınırsa ve başarıyla yönetilirse başarısızlık riski o derece az olacaktır. İnovasyonda başarısızlık sadece maddi kayıp anlamına gelmez; çalışanların motivasyonunun kırılmasına, moral bozukluğuna; kuruluşun inovasyon için kaynak ayırırken tereddütlü davranmasına yol açmaktadır. Bunun bilincinde olan bir lider, inovasyon sürecinin etkin ve sistemli bir şekilde yönetilmesi için gerekli tüm önlemleri almalıdır (Elçi, 2008:12).

İnovasyon krizler, yönetim değişikliği, yeni bir liderlik, fırsatlar veya gereksinimler nedeniyle ortaya çıkabilir. Genellikle insanlar inovasyon yapmak için yola çıkmazlar. Bir problemin çözülme yöntemi veya bir iyileştirme sonucu ortaya çıkan hizmet biçimi veya ürün inovasyon olarak değerlendirilebilir. Literatürde

deneyimler ışığında inovasyonun başarısına etki eden etmenler aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır (Akyos, 2007:10-11);

- Etkin liderlik,
- Bütün paydaşlar için kapsayıcılık, yetkilendirme ve adanmışlık,
- Hedeflerin belirlenmesi ve bu hedeflere erişimi sağlayacak esnek bir ortamın yaratılması,
- Kıyaslama,
- Ödül sistemi (yaratıcı düşünceyi sağlayan, yeteneklerin önünü açan etmendir).

Elçi (2008:12), inovasyon sürecinin başarısızlığının ana nedenlerini aşağıdaki faktörlerden kaynaklandığını düşünmektedir;

- Kurum içinde inovasyon konusunda yeterli farkındalığın oluşmaması,
- Kurum içinde hedef birliğinin olmaması,
- Yöneticilerin veya çalışanların kurumu yeterince sahiplenmemiş olması,
- İnovasyonun kurumda belli sayıdaki çalışanlar ve yöneticiler tarafından önemsenmesi ve sahiplenilmesi,
- Kurum içinde yöneticiler ve çalışanlar arasında ve/veya çalışanların kendi aralarında iletişimin zayıf ve yetersiz olması,
- Kurumda inovasyon kültürünün oluşturulması ve inovasyon sürecinin yönetilmesinden sorumlu yöneticinin doğru liderlik özelliklerine sahip olmaması veya liderlik özelliklerinin yetersizliği,
- Kurum içinde ekip ruhunun olmaması; takım çalışmalarının yetersizliği,
- Kuruluşun hedeflerini, bu hedeflere ulaşmak için izlenecek yolun haritasını ve inovasyonun bu yol haritasındaki yerini gösteren yazılı bir iş planının bulunmaması,
- Kuruluşun yazılı bir iş planı varsa da bunun üst yönetimden bir ya da birkaç kişinin katkısıyla hazırlanmış olması, diğer çalışanların hazırlık sürecine dahil edilmemiş olması,
- Kuruluşun yazılı iş planı olmasına rağmen bunun kağıt üzerinde kalması tüm yönetici ve çalışanlar tarafından okunup kullanılmaması,
- İnovasyon hedeflerinin bulunmaması veya varsa olan hedeflere rağmen ölçülüp değerlendirmeye imkan sağlayacak şekilde tanımlanmaması,
- İnovasyon sürecinin yönetilmesi için gerekli sistemlerin kurulmaması,

- Sistemler bulunsa da uygulanma aşamasında bunların kullanılmasında yeterli ciddiyetin gösterilmiyor olması,
- İnovasyon sürecinin başarısının ve etkinliğinin izlendiği ve değerlendirildiği bir sistemin bulunmaması,
- Kuruluşun inovasyonla ilgili olarak diğer kişi ve kuruluşlarla işbirliğinden kaçınması veya bu konuya yeterli özeni göstermemesi.

İnovasyon sürecinin harekete geçiren kişisi, sürükleyicisi, tamamlayıcısı ve sürdürücüsü liderdir. Lider, inovasyon için gereken farkındalığı yaratan; tüm diğer yöneticileri ve çalışanları ortak hedefe kilitleyen; inovasyon yol haritasının herkesin katkısıyla çizilmesini sağlayan; gerekli kaynakları ayıran, inovasyonu teşvik eden atmosferi oluşturan kişidir (Elçi, 2008:10). Elçi (2008:10), inovasyon için bir liderin aşağıdaki özelliklere sahip olması gerektiğini belirtmiştir;

- Lider inovasyon konusunda hırslı, istekli ve heyecanlıdır. Bu hırs, istek ve heyecanı çevresindekilere de yansır.
- Kurumunda inovasyon için gerekli atmosferin oluşturulmasının kendi elinde olduğunu bilir ve buna göre davranır.
- İnovasyon sürecini sahiplenir. Sürecin başarı ile yönetilmesi konusunda kendine güveni tamdır.
- Kurum içinde ve dışında inovasyon sürecine dahil olan ve olması gereken herkesi bu konuda yüreklendirir ve motive eder.
- Esnek ve yapıcıdır. Kuralların ve kalıpların esiri olmaz, çalışanlarını da bu tür kısıtlamaların içine sokmaz.
- Pozitif düşünür.
- Vizyon sahibidir.
- Risk alır ama aynı zamanda riski iyi yönetir.
- Çalışanlarına inanır ve güvenir. Onlara değer, yetki ve sorumluluk verir ve onları dinler.

Tolun'a (2008:22) göre, inovasyon sürecinde karşılaşılan sorunların yanı sıra inovasyonun özünde birçok fırsat yatmaktadır;

- İnovasyon bağlamsaldır, yani şekli ve biçimi genellikle o anki duruma ve ihtiyaçlara göre ayarlanabilir.
- İnovasyon bir ifade biçimidir, belirli faktörlerin veya faktör bileşimlerinin varlığından farklı derecelerde ortaya çıkar,
- İnovasyon için uygun ortam oluşturulabilir,

- İnovasyon bir problem veya krize ihtiyaç duymaz, inovasyon uygulamalarına dayalı kanıtlar, bir kurumun çalışanlarını inovatif sonuçlar üretmeye teşvik edecek ortamı sağlayabilmektedir,
- Yaratıcı fikirler, sermayeyi oluşturan bireylerin bir grup halinde bir araya getirilmesiyle doğmaktadır.

### 3.1.6.İnovasyonun Boyutları

İnovasyonun boyutlarına ilişkin olarak incelenen çalışmalarda bulgulara rastlanılmamaktadır. Literatürde inovasyonun özellikleri üzerinde durulurken inovasyonun yeni fikirden oluştuğu (Şengün, 2009:4; Sungur, 2007:10), ticarileştirilmesi gerektiği (İnsel ve Sarıdoğan, 2009:4; Tolun, 2008:18), sonunun olmadığı ve sürekli (Şengün, 2009:16; Kuşat, 2009:171) olması gerektiğinin yanında ölçülebilir olması (Terzioğlu, 2008:19) gibi belli noktalar ağırlık kazanmaktadır. İnovasyonun yapılan tanımları ve belirtilen özellikleri de göz önüne alınarak ortak paydalardan boyutlar oluşturulmaya çalışılmıştır. Bu boyutlar ışığında denilebilir ki inovasyon; düşünce ile oluşan fikrin ticarileştirilmesi ve sürekliliğinin sağlanması sonucu ölçülebilen bir olgudur. İnovasyonun boyutları;

- Düşünce
- Süreklilik
- Ölçülebilirlik

Şeklinde sınıflandırılmaktadır. Bu boyutlar aşağıda ayrıntılı şekilde incelenmektedir.

#### 3.1.6.1. Düşünce boyutu

Başarılı bir inovasyon, farklı düşünmek ve farkı yapmakla gerçekleşir. Einstein'ın dediği gibi “Bugün yarattığımız dünya problemleri, bu problemleri yaratırken düşündüğümüz şekilde düşünürsek çözülemezler”. İnovasyon iki şekilde geliştirilebilir. Bu yöntemlerden biri, belli bir konuyu derinlemesine araştırmak ve yeni bir bilgi yaratmaktır. Diğer yöntem ise, başka alanlarda yapılanlardan esinlenerek yenilik yapmaktır (Kavak, 2009:619). Bu yöntemlerden dolayı daha önce var olmayanı ilk kez bulmak anlamına da geldiğinden, Türkçe’ de inovasyon yenilik ve icat kelimeleriyle ifade edilmek istenmiş ancak sadece düşünce boyutunu göre yorum yapılmaya çalışıldığı için yetersiz kalmıştır (Kuşat, 2009:166).

Ülkemizde son dönemlerde daha çok ağırlık kazanan üniversite-sanayi işbirliğinin geliştirilmesine yönelik olarak Sanayi ve Ticaret Bakanlığı’nın 2006

yılından bu yana “sanayi tezleri projesi(San-Tez)” oluşturulmaya çalışılmaktadır. Bu projeler ile sanayicilerimizin Ar-Ge’ ye dayalı ihtiyaçlarının, üniversite-sanayi işbirliği ile üniversite bilimselliği kapsamında çözüme kavuşturulması ve “İnovasyon ve Ar-Ge’ nin önemini kavramış kendi teknolojisini üreten ve satan, rekabet gücü ve refah seviyesi yüksek bir Türkiye” vizyonuna önemli bir katkı sağlanması amaçlanmıştır. San-Tez projesinin hedefleri arasında; Üniversitede yapılan akademik bilginin ticarileştirilmesi hedefi bulunmaktadır (Sanayi Bakanlığı, 2008). Burada düşüncenin ticarileştirilmesi ile inovasyon kastedilmektedir. Karaata (2002:4), teknolojik ve yenilik politikalarının amaçları arasında özellikle bir maddede inovasyonun düşünce boyutuna dikkat çekmekte ve inovasyonu “Firmalarda teknolojik yenilik kültürünü geliştirmek; yeni ürün, süreç ve hizmet geliştirilmesine yönelik yaratıcı düşüncüyü özendirmek” şeklinde ifade etmektedir.

Bilgi üretebilmek ve bilgiyi değere dönüştürebilmek inovasyon ile mümkün olmaktadır (Şengün, 2009:4). Buda düşüncüyü yönetebilmekle mümkündür. Bu boyut bilgi üretebilmeyi ve bilgiyi değere dönüştürmeyi içermesi açısından kendi içinde iki ayrı boyut bulundurduğu düşünülmektedir. Bunlar;

- Yeni fikir boyutu
- Katma değer (ticarileştirme) boyutu şeklindedir.

#### **3.1.6.1.1. Yeni fikir boyutu**

Oluşan küresel rekabet ortamında avantajı elde tutmak için yeni ve yaratıcı fikirleri ticarileştirip ürüne dönüştürme süreci inovasyonu ifade etmektedir (Şengün, 2009:4). OECD literatürüne göre inovasyon bir süreç olarak; bir fikri pazarlanabilir ürün ya da hizmete, yeni ya da geliştirilmiş bir imalat ya da dağıtım yöntemine, yeni bir toplumsal hizmet yöntemine dönüştürmeyi ifade etmektedir (Sungur, 2007:10).

İnovasyondan beklenen, bilim ve teknoloji etkinliğinde bir fikrin sonuç bakımından yarara dönüşmesi ve bu yararın pazarlanabilir, somut bir çıktı ile birlikte sunulmasıdır (Kavak, 2009:618). Karataylı (2008:24), inovasyonu yaratıcılıktan ayırırken yapmış olduğu tanımlamada yaratıcılığı yeni fikirleri üretme süreci olarak, inovasyonu yeni fikirlerin ortaya çıkarılmasında toplumsal fayda sağlayan, değer yaratan yani katma değer katan ürün, hizmet ve iş yapış yöntemlerine dönüştürülmesine kadar geçen süreç olarak tanımlamaktadır. Anlaşılacağı üzere inovasyon için yeni bir fikrin olması esastır. İnovasyon, yeniliklerin ve yaratıcı fikirlerin uygulanması veya ticarileştirilmesidir (Kuşat, 2009:166).

İktisat literatüründe Romer, İçsel Büyüme Teorisi'nde teknolojik gelişmeyi içsel bir değişken olarak ele almış ve büyümenin motoru olarak değerlendirmiştir. Romer'in modelinde üç temel sektör bulunmaktadır. Bunlar:

- Araştırma Sektörü; Üniversiteler veya araştırma yapan, yeni fikirler üreten laboratuvarlar.
- Ara Sektör; Üretilen yeni fikirleri yeni araçlara veya makinelere dönüştüren sektör.
- Nihai Ürünler Sektörü; Fikirleri nihai ürünlere dönüştüren sektördür (Beyoğlu vd., 2009:27). Burada fikir üzerinde durulurken inovasyonun en önemli kaynakları arasında insan kaynağına da dikkat çekilmektedir. İnovasyonda yeni fikrin önemi ve değişime olan katkısı vurgulanmaktadır.

İnovasyonun düşünce boyutunun bir alt boyutu olarak yeni fikirler; çalışanların teşvik edilmesi açısından, fikri hakların ihlalinin en aza indirilmesi ve fikri hakların korunmasını sağlamaya yönelik farkındalık yaratma çalışmalarının yürütülmesi, bununla birlikte fikri haklarla ilgili düzenlemelerin inovasyonu engellemeyecek şekilde yapılandırılmasına özen gösterilmelidir (REF, 2006:44).

#### **3.1.6.1.2.Katma değer (ticarileşme) boyutu**

İnovasyon sadece yeni fikir demek, inovasyonu yanlış ifade etmiş olmaktır. İnovasyon yeni bir fikri, ticarileştiren bir ürüne dönüştürme şeklidir. Bu da düşünce ile olmaktadır. Bu sadece yaratıcı bir beyin fırtınası etkinliği ile sınırlandırılmaz. Zaman, sabır ve uzun dönemli bir çalışma gerektirmektedir (Şengün, 2009:2). İnsel ve Sarıdoğan (2009:4) inovasyonu, bireylerin faydalarını, firmaların karlılıklarını, ülke ve küresel düzeyde toplumun refahını arttıracak her türlü yeni katma değer yaratan süreç ve sonuç olarak ifade etmektedirler. Kamien ve Schwartz (1982:2) ise; inovasyonu “bilimsel araştırmadan icada, geliştirmeye ve ticarileştirmeye kadar yeni bir ürün veya üretim süreci yaratmadaki tüm faaliyetler” şeklinde ifade etmektedirler.

İnovasyon basit anlamalı bir yenilenme değil, yenilenmenin kuramsal aşamasından başlayarak yenilik ürününü de içine alan ve pazarlanabilir niteliğini kabul eden bir süreçtir (Kavak, 2009:618). Ayrıca daha önce hiç düşünülmemiş olan yeni fikirleri ticari olarak uygulamaya koyup, bu sayede rekabet gücünü artırmaktır (Kırım, 2006:5). İnsel ve Sarıdoğan (2009:4), iktisadi birimler açısından refah artışı

yaratan inovasyonun temel bileşenlerini; teori oluşturma, teoriyi teknik bir icada dönüştürme ve en önemlisi katma değer yaratma olarak ele almaktadırlar.

Farklı yazarlar tarafından inovasyon tanımlarında ticarileştirme alt boyutuna dikkat çekilmektedir. Örneğin; Jorde ve Teece'ye (1992:48); “inovasyon, yeni süreç, ürün, organizasyon yapısı ve yöntemleri aramak, keşfetmek, geliştirmek, adapte etmek ve ticarileştirmektir.” şeklinde ifade ederlerken, bir başka yazar Dosi'ye (1988:222) göre ise inovasyon; yeni bir ürünü, yöntem şeklini veya organizasyonel yapılanmayı aramak, keşfetmek, denemek, geliştirmek ya da bu aşamaların bir kısmını taklit etmek suretiyle benimsemek ve ticarileştirmektir.” şeklinde ifade etmektedir. Farklı bir bakış açısıyla yaklaşan Yalçınar (2007:201) de, tüm katılımcı çevrelere gerekli ivmeyi sağlayacak kurumsal altyapının yani üniversite-sanayi-kamu kesimi işbirliğinin sonucu olacağını düşünmektedir ve rekabet üstünlüğü bakımından yeni araştırmalardaki en önemli hususun, geliştirilen yeni teknolojilerin veya yapılan icatların ticari hale getirilmesi şeklinde olduğunu belirtmektedir.

İnsanların beklentileri günümüz koşullarında küreselleşmenin de etkisi ile değişmektedir. İnovasyon Çerçeve Raporunda ifade edildiği gibi günümüzde baskın olan akım, talebi hissetmeye ve buna hızla yanıt vermeye, işbirliği içinde hareket eden yapıların kurgulanmasına ihtiyaç duyulmaktadır. İhtiyaç duyulan ve güncel diyebileceğimiz inovasyon felsefesi artık “ürün ve süreçleri; müşteriye sunduğum hizmeti nasıl daha iyi hale getirebilirim?” sorusunun dışında, geliştirilen ürün, süreç veya hizmetin müşteriye kattığı değere odaklanmaktadır. İnovasyonun öncelikli şartlarından biri değişimdir. Bu değişim mal ve hizmetlerin üretiminde ve pazara sunulmasında oluşacak değer farkıdır. Değer yaratmayan değişim için inovasyondan söz edilemez. Sonuçta işletmeler; yapı, süreç, mal ve hizmetlerinde yaptıkları yeniliklerle maliyetlerin azaltılması gibi çeşitli avantajları, büyüme ve genişleme aracı olarak kullanmaktadırlar. Bu durum örgüt düzeyinden başlayıp dolayısıyla tüm ulusal ekonomiye katkıda bulunmaktadır (Şengün, 2009:3).

Birçok devlet, yönetimlerini yenilemeyi ve geliştirmeyi amaçlayan önemli faaliyetlere başlamışlardır. Bununla birlikte, inovasyonun tek başına hedef olmadığını, ancak hedefe ulaşmak için güçlü bir araç olduğu anlaşılmalı ve kamusal değer yaratma kabiliyetiyle değerlendirilmelidir (Tolun, 2008:18).

Örneğin; ulusal bir geçmişe ve küresel varlığa sahip, ekonomik ve sosyal değer yaratmayı bünyesinde birleştiren bir faaliyet olan sosyal girişimcilik yaygın olarak inovatif bir sosyal girişim ve daha sınırlı olarak piyasa tabanlı faaliyetleri

kullanarak sosyal eksiklikleri çözmek ve inovasyon vasıtasıyla gelir kazancı üretmek olarak karakterize edilmektedir (Kayalar ve Arslan, 2009:58). Burada özellikle inovasyonun ticarileştirilmesi ve gelir sağlaması yönüne dikkat çekilmektedir.

### 3.1.6.2. Süreklilik boyutu

Hızlı değişen piyasa koşullarında, işletmeyi bu değişken koşullara uyum sağlayacak; ürün, hizmet, teknoloji ve organizasyonel yapısını ilerletecek unsur devamlı inovasyondur (Şengün, 2009:18). İnovasyon, devamlı bir süreçtir, ortaya çıkan yenilikler ise sonuçlarıdır (İnsel ve Sarıdoğan, 2009:5).

İnovasyon Çerçeve Raporunda inovasyon sisteminin oluşturulmasına ilişkin olarak verilen önerilerden bir tanesi “İnovasyon Liderler Ağı”nın kurulmasıdır. Bu ağın kamu sektörü, özel sektör, çalışanlar, sendikalar, akademi ve sivil toplum kuruluşları temsilcilerinden oluşması öngörülmektedir. Görevleri arasında; etkin bir inovasyon politikası için ihtiyaçları irdelleyecek süreklilik arz eden bir mekanizmanın oluşumu ve bugünün bilgi tabanlı ve küresel olarak birbirleriyle bir ağ oluşturmuş ekonomi dünyasının ölçütlerinin yansıtılması yer alabilir (REF, 2006:42). Bu noktada inovasyonun ölçülebilme özelliğine de atıf yapılmaktadır.

İnovasyon kavramının önemi, katkıları, pratik uygulamaları yani inovasyon süreçleri hakkındaki belirginliğin iş dünyası, üniversiteler, devlet ve sivil toplum kuruluşları arasında artırılması ve sürekli kılınması öngörülmelidir (REF, 2006:44). Firmalar teknolojik değişimin sürekliliğinin sağlanmasına önem vermektedirler. Süreklilik için de asıl olan, bu işi profesyonelce gerçekleştirmeye yardımcı olan kurumların iyi yapılandırılması, özellikle üniversite-sanayi işbirliğinin sağlanması ile başlanılabilir (Kuşat, 2009:171).

Günümüzde gelişen teknolojinin, değişen müşteri isteklerinin, bilgiye ve teknolojiye kolaylıkla erişen rakiplerin inovasyonu taklit etme becerilerinin hızları düşünüldüğünde, tek bir inovasyonla elde edilen rekabet avantajının ne kadar kısa sürebileceğini tahmin etmek zor olmamaktadır. Bu nedenle, inovasyonun sürekli hal olarak işletme kültürüyle özdeşleştirilmesi gerekmektedir (Şengün, 2009:16).

İnovasyon faaliyetlerinin sürekli olması bu faaliyetlerden elde edilen getirilerin daha fazla artmasını sağlamaktadır. Nijerya’da faaliyet gösteren gıda firmaları üzerinde yapılan bir çalışma da bu görüşü destekler niteliktedir. Teknolojik gelişimlerin firmaya adaptasyonu inovasyonların olasılığını artıran önemli faktörler

olarak görülmektedir (Çalıpınar ve Baç, 2007:450). Firma inovasyonu benimser ve devam ettirirse firma başarısı ve inovasyonun getirisi o kadar artabilecektir.

### 3.1.6.3.Ölçülebilirlik boyutu

İnovasyondaki değişimi daha net görebilmek için nasıl tanımlandığına ve hatta yapısal özelliklerine dikkat etmek gerekir. İnovasyonun karmaşık ve çok boyutlu olduğunu, aynı zamanda tek bir girdiyle ölçüm yapılarak inovasyonun yapısal özellikleri hakkında fikir üretmenin güç olduğu muhakkaktır. İnovasyon tanımlarında daha çok sanayi ölçütlerinin yansıtıldığını, ortaya çıkan ürünlerin ve somut oluşumların dikkate alındığını görmekteyiz. Ancak bu ölçütlerin ötesinde fikirleri, süreçleri ve müşteriye yaratılan değeri dikkate almak, inovasyonun asıl yansımaları hakkında fikir sahibi olunmasını sağlayacaktır.

İnovasyonun olgunlaşarak yaygınlaştırılmasında ölçme ve değerlendirme sistemlerinin kurulması gerekmektedir. Ölçme ve değerlendirme sistemi sayesinde yapılan çalışmaların, hedeflerin gerçekleştirilmesindeki etkisi ölçülebilir ve geri besleme mekanizmaları ile sürekli iyileştirme yapılabilmesi olanaklı hale gelmektedir (REF, 2006:52).

Literatürde çeşitli inovasyon göstergeleri mevcuttur. En sık kullanılan göstergeler; Ar-Ge harcamaları, Ar-Ge personel sayısı, toplam maliyet içinde Ar-Ge'nin payı ve patentlerdir (Terzioğlu, 2008:19). Bu göstergelere göre örneğin; küçük firmalar büyük firmalara göre, Ar-Ge harcaması başına daha fazla patente sahiptirler. Bu nedenle kimi çalışmalarda küçük ölçekli işletmelerin daha yenilikçi olduğu ve inovasyon açısından daha inovatif olabileceği sonucuna ulaşıldığı görülmektedir (Terzioğlu, 2008:24). Temel inovasyon göstergeleri olarak aşağıdakiler sayılabilir (Kavak, 2009:619);

- Ekonomide belirli dönemlerde yapılan yenilik sayımları (anketlerle),
- Patentler, patent başvuruları ve patent kullanım hakları satışı,
- Bilimsel yayınlar,
- Ar-Ge harcamaları ve çalışmaları,
- Araştırmacı sayıları vb.

İnovasyon, sürdürülebilir olduğu durumda başarılı bir uygulama olurken, başarılı uygulama ile inovasyon arasındaki farkı açıklayan önemli bir ölçüt ise yeniliktir. Kamuda inovasyonun ödüllendirilmesinde kullanılan bazı ölçütler

hususunda ise farklı ülkeler açısından bakılmaktadır (Akyos, 2007:5-6). Benzer biçimde örnekler verilecek olursa;

Tablo 3.1.Amerikan hükümet ödülleri değerlendirme ölçütleri (Akyos, 2007:5)

AMERİKAN HÜKÜMET ÖDÜLLERİ ÖLÇÜTLERİ	
Yenilik	Yaratıcılığa geçiş
Etkinlik	Elle tutulur sonuçlar
Anlamlılık	Kamuyu ilgilendiren bir problemi işaret etmesi
Aktarılabirlik	Kopyalanabilirlik ve ölçeklendirilebilirlik

Tablo 3.2.Güney Afrika kamu inovasyon ödülleri değerlendirme ölçütleri (Akyos, 2007:6)

IMPUMELELO İNOVASYON ÖDÜLLERİ ÖLÇÜTLERİ	
Yenilikçilik	Yoksulluğun ana meseleleriyle ilgili girişimci, yaratıcı ve yeni prosedürlerin geliştirilme yaygınlığı
Yönetimin Katılımı	Hükümetin ve ortakların katılımı
Etkinlik	Projenin tamamlanmış olma veya tanımlanmış hedeflerine görünür etkileri
Yoksulluğa etkisi	Projenin yoksul toplulukların veya bireylerin yaşam kalitelerine görünür etkileri
Sürdürülebilirlik	Finansman, işgücü vb.kısıtlar içinde projenin yaşatılabilirliği ve etkin işlevselliği
Yinelenebilirlik	Yeni fikir ve iyi uygulama olarak yoksulluğu azaltma programları için başkalarına öğretme değeri

Amerikan Kamu İdaresi Birliği Kamu Servisi Ödülü (American Society for Public Service Award) sürdürülebilirlik temelinde aşağıda sıralanan inovasyon ölçütlerinden başarıya ulaşan uygulamalar verilmektedir (Akyos, 2007:6);

- Kamu servisleri geliştirmede büyük farklılık yaratmak,
- Değişiklik için risk almak,
- Daha demokratik bir toplum geliştirmek,
- Toplumsal eşitlik için öncülüğe hizmet etmek,
- Kamu faaliyetlerinde tatmin edici düzeyde tasarruf sağlamak,
- Diğer kamu liderlerini yetiştirecek bir kadro oluşturmak.

Yukarıda verilen örnek inovasyon ölçütlerinin ortak noktalarının yaratıcılık, yenilikçilik, etkinlik, yinelenebilirlik ve sürdürülebilirlik olduğu görülmektedir. Burada belirtilen ölçütler kamu alanında yapılan çalışmaları inovasyon açısıyla değerlendirerek, daha çok sosyal ölçütlere göre sınıflandırmaktadır.

### 3.1.7. İnovasyon Kültürü

İşletmelerin, inovasyon konusundaki bilgi ve iletişim temellerini geliştirmeleri, inovatif bir örgütsel kültüre sahip olmaları ve gelecekte yer almak istedikleri noktayı şimdiden belirlemeleri gerekmektedir. Küreselleşme ile değişen işletmeler, işin yapılma şekli, daha hızlı hizmet beklentisi, takım çalışması, örgütsel davranış biçimleri örgütsel kültür değişimini zorunlu kılmaktadır (Kurt, 2010:2).

İnovasyon kültürünün oluşturulması kuruluşun yöneticisinin, yani liderin yükümlülüğündedir. Kültürel değişim, davranışların, inanışların ve değerlerin değişimiyle ilgilidir. Bu önemli değişim için belli bir süre gerekmektedir. Bu sürenin uzunluğu veya kısalığı, liderin inovasyon konusunu sahiplenme düzeyi ile bu amaçla gerekli farkındalığı ve motive edici ortamı yaratmasıyla bağlantılıdır (Elçi, 2008:11).

İnovasyonun firmanın başarısı için anahtar bir faktör olduğu düşünülmektedir. İnovasyon için gerekli olan değişim unsuru ilk anda problem yaratabilir, bu aşamada firmanın inovasyon kültürünün önemli bir rolü öne çıkmaktadır. Eğer firmanın inovasyon kültürü elverişli ise değişimlere tepki verme zamanı kısa olacaktır ve değişim sürecinden kazanmış olarak çıkılacaktır. Tersine eğer bu zaman uzun olursa inovasyon sürecinin yararlılığı ve problem çözme potansiyeli başarısız olacaktır. İnovasyon kültürünün yaratılmasında tüm çalışan ve yönetimin birlikte etkili olması firmanın tamamında inovasyonun yararlılığının hissedilmesini sağlamaları gerekmektedir (Bayındır, 2007:248). İnovasyon kültürünün hakim olduğu bir ortamda, tüm çalışanlar ve yönetimdeki kişilerde de bulunması gereken önemli bir unsur da, güvendir. Yönetim ve çalışanlar arasında açık bir iletişimin olması, bu güven ortamının oluşmasının ön şartı olarak görülmelidir. Bu konuda ilk adımı atanın yönetici olması gerekmektedir. Çalışanların seslerini duyurduklarını bilmek ve kuruluşla ilgili gelişmeler hakkında zamanında bilgi sahibi olmalarını sağlamak güven ve bağlılığı artırmaktadır (Elçi, 2008:12).

Kamu kurumları ile birlikte yerel yönetimlerde problem çözme, inovatif kapasite, yaratıcılık ve etkin kaynak kullanımının sağlanması için çalışanların eğitilmeleri inovasyon kültürünün yaygınlaşmasındaki adımlardan birisi olmaktadır

(REF, 2006:55). Kamu inovasyonunun başarılı olması için, ilgili yeteneklerin ve teknoloji sağlayıcılarının işletim sistemi ağ yapılarına, ilgili kurum içi yeteneklere, inovasyon yönelimli kültür ve yapılanmaya ihtiyaç duyulmaktadır (Akyos, 2007:8).

Bir firmada inovasyon faaliyetlerinin başarısı, inovasyon stratejisinin bu firmanın kurumsal stratejisi ile bütünleşmiş olmasına bağlıdır. İnovasyon stratejisi geliştirebilmek için (Göztepe, 2009:40);

- Çalışanların ihtiyaç ve beklentilerini anlamak,
- Mevcut pazarı tanımak,
- Paydaşların kimler olduğunu ve beklentilerinin neler olduğunu bilmek,
- Paydaşların ve çalışanların ihtiyaçlarını bir vizyonda birleştirmek,
- Bu vizyonu herkes tarafından “paylaşılan” bir vizyon olmasını sağlanması,
- Firmanızın hedeflerini, misyonunu ve stratejik planını hazırlamak gerekmektedir.

David Carr tarafından 1996 yılında Amerika’da yapılan bir araştırmada, işletmelerin inovatif projelerinin başarı oranları incelenmiştir. Bu araştırmaya göre uygulanan projelerin %20 ila %30’unun başarısız olduğu, %50’sinin uygulama sırasında bir gelişme gösteremediği sadece kalan %25’lik kesimin tam başarıya ulaşabildiği ortaya konulmuştur. Bu sonuçlara göre; uygulanan projelerin %75’i başarısız olmuştur. Bu başarısızlıkların en önemli nedeninin, yönetimin sadece yeniliğin yapılacağı bölümde yoğunlaşması ve diğer unsurların göz ardı edilmiş olmasıdır (Şengün, 2009:19). Bu sonuçtan anlaşılabileceği üzere; yapılan çalışmanın tüm kültüre adapte edilmesi gerekmektedir.

Kurumsal yönetim tarzını benimsemiş, inovatif düşünceyi en alt kademedeki çalışanlarına kadar yayabilmiş ve ortak heyecanları paylaşarak ortak hedefler üretebilmiş olan şirketler de inovatif düşünce, insan kaynağı ile birleşerek hayallerin gerçekleşebileceğini gösterecektir (Ergenecoşar, 2010:39). İnovatif örgüt kültürünü benimsemiş firmalar, geleneksel örgüt kültürlerine göre farklılıklar göstermektedirler. Tablo 3.3’de bu farklılıklar ortaya konulmuştur.

Tablo 3.3. İnovatif örgüt kültürünün geleneksel örgüt kültüründen farklılıkları (Morris, 2007;6-7).

Geleneksel Örgüt Kültürlerinin Özellikleri	İnovatif Örgüt Kültürü Özellikleri
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tahmin edilebilirlik</li> <li>• İstikrar aramak</li> <li>• Temel becerilere yoğunlaşmak</li> <li>• Organizasyonel hiyerarşinin sağlamlştırılması</li> <li>• Sürprizlerden kaçınmak</li> <li>• İçeriden gelen bilgiye yoğunlaşmak</li> <li>• Çalışanların beraber yaşaması standartlar ve kurallar sayesinde kolaydır</li> <li>• Standartlaşma sonucu verimlilik</li> <li>• Mevcut durumu sürdürmek</li> <li>• Değişimden kaçınmak</li> <li>• İstikrarı ölçmek</li> <li>• Mevcut yönetim modellerini doğrulayacak veri aramak</li> <li>• Kesinlik aramak</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tahmin edilemezlik</li> <li>• Orijinallik aramak</li> <li>• Avantajlı becerilere yoğunlaşmak</li> <li>• Organizasyonel hiyerarşinin sağlamlştırılması</li> <li>• Sürprizleri benimsemek</li> <li>• Hem içeriden hem de dışarıdan gelen bilgiye yoğunlaşmak</li> <li>• Çalışanların beraber yaşaması standartlar ve kurallar esnek olduğu için daha zordur</li> <li>• İnovasyon sonucu verimlilik</li> <li>• Mevcut durumu değiştirmek</li> <li>• Değişimi benimsemek</li> <li>• İnovasyonu ölçmek</li> <li>• Mevcut yönetim modelleriyle çelişecek veri aramak</li> <li>• Belirsizliği benimsemek</li> </ul>

### 3.1.8.İnovasyon Türleri

İnovasyon türleri konusunda yazarlarca ortak bir sınıflama henüz yapılamamıştır. İnovasyon türlerine ilişkin olarak CPSI (The Centre for Public Service Innovation) dört tür inovasyon geliştirmiştir. Bunlar; hizmet sunumunda inovasyon, kamusal sorumluluk ve demokraside inovasyon, yönetim süreçlerinde inovasyon ve belirli hedeflere ulaşmak için yapılan düzenlemelerde inovasyondur. Ancak uygulamada farklı inovasyon türleri ile karşılaşılmaktadır (Tolun, 2008:20).

Bazı yazarlar inovasyon türlerini radikal ve kademeli inovasyon; teknolojik ürün ve süreç inovasyonu ile örgütsel inovasyon olarak ayırmaktadır. Benzer nitelikte yapılan bir diğer sınıflandırmada ise inovasyon üç başlık altında toplanmış ve ürün-süreç inovasyonu, radikal ve artımsal inovasyon, işletmeye yönelik inovasyon türleri şeklinde ifade edilmiştir (Şengün, 2009:4). İnovasyonu öncelik odağına göre, sonuçlarına göre ve sisteme göre olmak üzere üç başlık altında

toplayan yazarlar da bulunmaktadır. Öncelik odağına göre inovasyon; ürün inovasyonu, süreç inovasyonu, örgütsel yapı inovasyonu ve kademeli inovasyon olarak dörde ayrılırken, sonuçlarına göre inovasyon; kademeli ve radikal inovasyon, uygulama inovasyonu ve teknik inovasyon olarak dörde ayrılmaktadır. Son olarak ise sisteme göre inovasyon; programlanmış ve programlanmamış olarak ikiye ayrılmıştır (Şengün, 2008:9). Başka bir ayırmda ise, yeniliğin derecesine göre; radikal ve kademeli olarak ve odağına göre; ürün ve süreç olarak sınıflandırılmaktadır (Bayındır, 2007:243).

Ulusal İnovasyon Girişimi-İnovasyon Çerçeve Raporu'nda inovasyon türleri ürün, süreç, pazarlama ve organizasyonel inovasyon olmak üzere dört başlık altında ele alınmaktadır. OECD'nin bilimsel ve teknolojik faaliyetlerin ölçülmesi konusunda üye ülkeler arasında anlayış birliği sağlamak için hazırladığı el kitaplarından biri olan Oslo Manual, Avrupa Komisyonu ve Eurostat tarafından da temel alınmaktadır. Oslo Manual inovasyon türleri ve tanımları ile ilgili bilgiler içermektedir. Bu tanımlara göre inovasyon denilince akla teknolojik ürün ve süreç inovasyonları gelmektedir. İnovasyonun diğer bir türü olarak da organizasyonel inovasyonu ele almaktadır (TÜSİAD, 2003:27).

Davis ve Devinney (1996:125), inovasyonu yenilik olarak ele almış ve inovasyonu yeni ya da mevcut bir problemi gidermek için yeni ya da farklı bir çözüm yolu olarak tanımlamışlardır. Davis ve Devinney, bu tanımın yeni ürünler, yeni üretim süreçleri, yeni malzemeler ve kaynaklar, yeni pazarlar ve yeni organizasyon biçimleri gibi mevcut tanımların çoğunu kapsadığını ifade etmektedirler.

#### **3.1.8.1.Düşünsel inovasyon**

Yapılmış olan tüm bu sınıflandırmalar doğrultusunda inovasyonu boyutları bazında da ele aldığımızda düşünsel inovasyon olarak değerlendirerek iki ana başlık altında incelemek mümkündür;

- Teknolojik inovasyon
- Teknolojik olmayan inovasyon

Düşünsel inovasyon başlığı altında bu konu daha detaylı olarak ileride ele alınacaktır ve türlerinden bahsedilecektir.

### 3.1.8.2. Diğer inovasyon türleri

Schumpeter, ortaya çıkan yenilik olarak adlandırdığı inovasyonları piyasada yarattığı etkiler açısından iki şekilde ele almaktadır. Bunlar (Sungur, 2007:32);

- **Yaratıcı-Yok Ediş İnovasyonları;** yeniliğin zaten piyasada var olan ürün ve süreçlerin piyasadaki silinmelerine ya da piyasa paylarının azalmalarına neden olmasıdır. Ortaya çıkan yeni bir ürün, ikame etkisi nedeniyle bir başka piyasanın yok olmasına veya pazar payının azalmasına neden olabilmektedir.
- **Yaratıcı-Birikim İnovasyonları;** bu durumda yenilikçi firmalar ve ortaya çıkan yenilikler ekonomik kalkınmanın itici gücü olmaktadır. Bu yenilikler, başka piyasaların gelişmesine neden olmaktadır.

Ürün inovasyonunu ve hizmet inovasyonunu birlikte alan yazarlar bu inovasyon türünü kendi içinde iki türe ayırmaktadırlar (Şengün, 2009:7). Bunlar;

- **Radikal İnovasyon;** inovasyon eğer daha önceden denenmemiş bir ürün ve hizmet olarak tüketiciye sunulacaksa radikal inovasyon kapsamına girmektedir. Burada müşterinin davranışlarında değişikliklere yol açan, değişmiş ürünlerin ya da tamamen yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi ve ekonomik faydaya dönüştürülmesi söz konusudur. Radikal inovasyonun en büyük özelliği tamamen yeni ve oldukça yüksek oranda riskli oluşlarıdır. Radikal inovasyonun pazarda edindiği yer ne kadar sağlamsa, marka, ürün adıyla o derece özdeşleşir, firmanın rekabet gücü o derece pekişir. Bu konuya örnek olarak; Gillette, Nescafe, Walkman ürünleri örnek olarak verilebilir.
- **Artımsal İnovasyon;** Ürün veya hizmette meydana gelen inovasyon, bir dizi geliştirme ve iyileştirme faaliyetini içeren çalışmaların sonucu olarak ortaya çıkıyorsa bu artımsal inovasyon olmaktadır. Kullanılan teknolojinin, mevcut işlevsel yeteneğinin geliştirilmesi sonucu yaratılan farklılık olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bayındır (2007:243), inovasyon türlerinden bahsederken, kademeli inovasyon türünden bahsetmiştir. Kademeli inovasyon, mevcut ürün ve süreçlerin geliştirilmesini ifade etmektedir. Uygulayıcı açısından kademeli inovasyon, yeniliklerin mevcut işletme uygulamalarında küçük değişikliklerin yapılması yoluyla gerçekleştirilmesini ifade etmektedir. Daha önce bahsettiğimiz radikal inovasyon ise kademeli inovasyona göre aşama aşama değil bir anda olan inovasyon türü

olmaktadır. İşletmelerin çoğu ürünlerinde kademeli inovasyon üzerinde durmaktadırlar. Yeni ürünlerin ancak %10'luk bir kısmı radikal ürün inovasyonu kapsamına girmektedir.

İnovasyonun genel türlerinin dışında farklı türleri ifade edilirken bu konuda İnsel ve Sarıdoğan (2009:6) beş grup sınıflandırma yapmıştır. Bunlar; yeni bir pazar için tamamen yeni bir ürünü kasteden radikal inovasyon, diğer ürünleri elimine edip pazarda onların yerini alan bozucu veya yıkıcı inovasyon, teknolojinin yeniden birleştirilerek yeni pazara sunulması olan yeniden birleştirme inovasyonu, sanayide verimliliği artırmak için geliştirilen teknolojiyi kasteden destekleyici inovasyon, inovasyonun adım adım ilerlediği şekilde olması ile arıtsal inovasyon şeklindedir.

Birçok kaynakta karşılaşılan bir türde iş modeli inovasyonudur. İş modeli inovasyonunu değer yakalamada işin yapılış şeklini değiştirmeyi kapsayan inovasyon türü olarak tanımlayan Baykal (2007:27), bu tür inovasyonu bir şirketin performansını artırmada ana etken olarak görmektedir.

Etki alanı bakımından inovasyon küresel ve mekansal inovasyon olarak da ayrılmaktadır (Sungur, 2007:14). Küresel inovasyonlar, dünyada ilk defa yapılan yenilikleri ifade ederken, mekansal inovasyonlar ise dünyada var olan ancak ülkede veya bölgede ilk defa arz edilen inovasyonlar anlamına gelmektedir.

### **3.2.DÜŞÜNSEL İNOVASYON**

Fischer (2001:210), inovasyonu “yeni düşünme biçimleri, şeyleri yapmanın yeni yolları üretme, üretileni deneme ve insanla ilgili ekonomik ve sosyal aktivitelerde kullanma ve benimseme eylemlerinin biri ve ya tümüdür” şeklinde tanımlamıştır.

Walter Dill Scott, “İş hayatında başarı ya da başarısızlık, zihinsel yetenekten ziyade zihinsel tutumlara bağlıdır.” diye belirtmiştir. Başka bir deyişle, tutum olgulardan daha önemlidir. Kişinin fikirler üretip üretmemesi doğuştan yetenekli olup olmamasına bağlı değildir. Bir takım düşünceler geliştirilebileceğine olan inancına bağlıdır. Bunu yapabileceklerine inananlar yaparlar, inanmayanlar ise başaramazlar. Örgütün amaçlarına yönelik işgören yaratıcılığının eşgüdümlemesi, desteklenmesi, yönlendirilmesi ve denetimi yöneticinin görevidir. Örgütte daha fazla inovasyon isteyen yönetici, ayrıntılı iş yönergeleri vermekten kaçınmalıdır. İdeal yönetici yaratıcılığın özelliğini gösterirken yaratıcılığı öğretmeye çalışan kişidir. Çevresindekiler de yaratıcılığın gelişmesine yardım eder ve onları bu konuda

cesaretlendirir (Göztepe, 2009:38-39). Dereli'ye (2010a:42) göre; inovasyon için en önemli kaynaklardan biri hiç kuşkusuz insan kaynağı olmaktadır. Üniversiteler bu anlamda en önemli merkezlerdir. Üniversitelerden mezun olan insan kaynağına ek olarak, bölge insanını tanıyacak, onlardaki yetenekleri geliştirecek yetenek avcıları sistemi kurulması gerektiğini düşünen Dereli (2010a:42), bu sistemle inovatif düşüncenin artacağını düşünmüştür. İnovasyonun zaman gerektiren zorlu bir süreç olduğu kabul edilecek olursa, fikir üretme süreci sonucunda ticari karşılığı bulunan ürünlerin hızla hayata geçirilmesi önem arz etmektedir. Firmaların rekabet açısından fark yaratabilmesi için günümüzde inovatif düşünmenin yoğunluğu ve zorunluluğu, hızlılık konusunu gerekli kılmaktadır.

Bu günün yöneticileri, on yıl önce karşılaşılmayan çok sayıda sorunla yüz yüze gelmektedirler. Bu sorun artışının her yıl daha da yoğunlaştığı görülmektedir. Yönetimin bir sorunu çözme süreci; sorun çözmede başarı da yönetsel etkinliğin temeli olarak düşünülürse işletmelerin çevresel koşullara uyum sağlaması, yaratıcı yöneticilerin sorumluluğu olarak ortaya çıkmaktadır (Göztepe, 2009:39). Yenilikçi yaratıcı yöneticiler, iş konusunda farklı düşünen kişilerdir. Kaynakları kullanmak, ekonomik gelişme, rekabetçi ortam, ürün-personel gelişimi ilişkisinde yeni görüş açılarını kullanırlar. Yaratıcı yönetim, yeni kavramlar, düşünceler, yöntem ve yönelimler ile yeni işlem biçimlerinden oluşur. İşlevsel olan sözcük “yeni” sözcüğüdür. Yaratıcı yönetim, yaratıcı düşüncenin uygulanmaya ya da onu başarılı bir biçimde sürdürmeye dayanır (Göztepe, 2009:39).

### **3.2.1.Düşünsel İnovasyonun Özellikleri**

Alfred Marshall'ın “İktisadın İlkeleri” adlı kitabında en önemli üretim faktörü olarak tanımladığı bilgi bugün bu önemini daha da arttırmıştır. Çağımızda bilgi, teknoloji ve inovasyon, ekonomik büyüme sağlanmasında, toplumsal refahın arttırılmasında ve küresel rekabet gücü kazanılmasındaki unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadırlar (Sungur, 2007:1). İnovasyon hem firmalar için hem de ülkeler için bilgiyi katma değere çeviren ve refahı sağlayan unsur olarak önemini daha da arttırmaktadır.

Günümüzün bölgesel kalkınma anlayışında, bahsedilen bilgi yayımına ve işbirliğine odaklanan yeni bir dönüşüm yaşanmaktadır. Ancak inovasyonun değişen doğasının doğru değerlendirilmesi için yeniliğe yol açan bilgi kaynakları ile bu kaynakların arasındaki bağların iyi anlaşılacak şekilde çözülmesi gerekmektedir. Yenilik

sistemlerine dayanan ve bu çerçevede sanayi bölgeleri, teknoparklar, kentsel dönüşüm, yenilikçi çevre gibi uygulamalarla gerçekleştirilen bölgesel kalkınmanın yerini, çok yerelli ve çok ölçekli bilgi paradigmaları almaktadır (Sungur, 2007:4-5).

İnovasyon, bilginin ürünlere, süreçlere, sistemlere ve hizmetlere dönüştürülmesidir. Bu dönüşümde rol oynayan anahtar unsurlar bilgi, yetenekli bir iş gücü ve altyapıdır (Yalçın, 2007:203). İnovasyon konusunda ciddi olan bir kurum, canlı düşünce yapısının gelişmesini besleyen çıkar gruplarının ve iletişim ağlarının oluşturulmasına olanak sağlar ve onları destekler (Tolun, 2008:23). İnovasyonda ilk aşama bir kişinin ürettiği fikirdir. Bu tipik olarak bir ürün veya süreç ile ilgili bir teknik görüş veya bir hizmet ile ilgili bir düşünce olabilir (Baykal, 2007:35). İnovasyonun verilen tüm türlerinde ve tanımlarında genellikle teknolojik yönü öne çıkartılarak yapılan tanımlamalar da öğrenme boyutunda eksiklik göze çarpmaktadır. Örneğin; kamuda çalışanlar, bir başka yerde geliştirilmiş yeni yöntemleri, sistemleri veya teknolojileri yalnızca uyarlamaları yeterli değildir. Yeni uygulamaların başarısı için gerekli olan davranışlardaki değişim, yeni yöntemlerin veya teknolojilerin yalnızca uygulanması ile değil yeni hizmetlerin kullanılması, kurum yapılarının değişimi veya yeni yeteneklere sahip olunarak gerçekleşebilecektir (Akyos, 2007:7-8). Yeni yeteneklere sahip olmakta kastedilen devamlı dışardan eleman alımı değildir, yaratıcı bireyleri her zaman dışarıda aramamak gerekir. Her örgütün içinde örgütsel ortam ve koşullar elverişli olduğu ölçüde orijinal ve değişime meraklı, açık fikirli, araştırmadan bıkmayan, ısrarcı, sorun çözmeye odaklanmış, yeni fikirlere açık kimseler arzulanan yaratıcılığı yeşertecek ve ona imkan verecek çalışma ortamını hazırlamalıdır. Katı hiyerarşik disiplin ve kesin sınırlarla çizilmiş görev tanımlarının bulunduğu örgütsel ortamlarda inovasyon oluşturulamaz, hatta bu tip örgütsel nitelikler yaratıcılığın düşmanıdır. Aksine yaratıcı örgütler, gevşek bir hiyerarşik yapı, görev tanımlarının katı olmayıp, müşterek çalışmaların özendirildiği ve takım çalışmalarının yapıldığı ortamlar gerektirmektedir (Göztepe, 2009:33).

### **3.2.2.Düşünsel İnovasyonun Yayılması**

Ulusal İnovasyon Girişimi-İnovasyon Çerçeve Raporunda, inovasyonun önemini belirtirken inovatif düşünmeye özellikle dikkat çekilmektedir. Bu öneme ilişkin olarak toplumun tüm kesimleri arasında ortak paydada buluşacak düzeyde bir farkındalığın yaratılması, inovatif düşünecek insan kaynağı ve inovasyon yapacak işletmelerin gelişimi için teşvik sistemlerinin sürekli kılınması, yasal düzenlemelerin

inovasyona dayalı kalkınma ve büyüme modelini merkez alacak biçimde oluşturulması, iş ortamının inovasyon için gereksinim duyduğu ara yüzlere kavuşması, bilimsel mükemmeliyetin sağlanması önemlidir (REF, 2006:44).

İnovasyonu daha önce yapılmamış olanı yapma, üretilmemiş olanı üretme, düşünülmemiş olanı düşünme şeklinde tanımlayan Barlay (2008:19) inovasyonun düşünce boyutuna dikkat çekmektedir. İnovasyon düşünce ve fikir üretme becerisidir. Birçoğu önceden mevcut fikirlerin geliştirilmesi ya da orijinal bir bileşiminin yapılması sürecini kapsamaktadır (Göztepe, 2009:33).

Küreselleşmenin sonucu olarak artık kilit kavramlar haline gelen rekabet, esneklik ve yüksek kalite standartları, öğrenen işletme kavramını da beraberinde getirmektedir. Ulusal inovasyon Sisteminde, bilginin öneminin anlaşılması ve bilgiye dayalı işletmelerin oluşmasıyla birlikte, işletmeler artık günümüzde iyi eğitim görmüş elemanları gereksinim duymaktadırlar. Günümüzde mal üretiminde gerek teknolojik gerekse ara malların ikamesi ve taklit edilmesi çok kolaydır. Bu nedenle bir işletmeyi diğerlerinden farklı kılacak olan o işletmenin sahip olduğu ve taklit edilmesi mümkün olmayan insan kaynaklarıdır (Barlay, 2008:20). Bu noktada insan kaynağını değerlendirmek ve yönlendirmek onları birer inovasyon üreticisi olacak şekilde yetiştirmek onları düşünsel inovasyon konusuna dikkat çekmektedir.

İşletmelerin, değişim dönemlerinde, hem öğrenen hem de öğreten organizasyonlar haline geldikleri oldukça dikkat çekici bir gerçektir. Sürekli değişen, yenilenen ve gelişen iş dünyasında başarıyı yakalamak için, çalışanların sürekli olarak eğitilmeleri gerekmektedir. Değişim süreci, çalışanların sürekli yenilenen bilgiler ile geliştirilmesini sağlamaktadır (Barlay, 2008:21).

Farklılaştırılmış değer yaratmanın firmaların başarısını ve geleceğini etkileyen bir faktör olduğunu belirten Toksü (2010:82), farklılaştırılmış değeri yaratırken, fırsatların belirlenmesi, gözlem yapılması, gelişmelerin takip edilmesi gerektiğini ve bu sürecin değer yaratılması ile sonuçlanacağını ifade etmiştir. İhtiyaçları fark etmek, inovasyon kültürü, fikirler, inovasyon süreci ve organizasyon, fırsatlar geliştirmek; ürünler, hizmetler, süreçler açısından farklı olabilmek için farklı düşünmek gerekir. Bu şekilde firmalar daha hızlı başarıyı yakalayacaklardır.

Bazı durumlarda işletme içinde inovasyon fikrini engelleyen nedenler de bulunmaktadır. Bunlar inovasyonun uygulanması aşamasından önce inovasyon düşüncesinin oluşmasını engelleyen durumlardır. İnovasyon düşüncesinin

oluşmaması düşünsel inovasyonu engellemekte ve çalışanların bu vesile ile tüm örgütün inovasyona kapanmasını sağlamaktadır.

### **3.2.3.Düşünsel İnovasyonun Yayılmasını Engelleyen Durumlar**

Şengün (2009:21) inovasyon düşüncesinin yayılmasını ve inovasyonun tüm örgüte nüfus etmesini engelleyen durumları örgütsel ve kişisel engeller olarak ayırmıştır;

#### **3.2.3.1.Örgütsel engeller**

Kendi arasında beş maddede sınıflandırılabilir. Bunlar;

##### **3.2.3.1.1.Tepe yönetiminin tutumu**

İnovasyon çalışmaları işletmenin kalifiye ve maddi kaynaklarını başka yöne çekmektedir. Bu yeni durumun yönetilmesi ve boşalan bölgelerin düzenlenmesi tepe yöneticilerinin görevleridir ancak mevcut olan kıt kaynakların, başka yerlere kaydırılması yöneticiyi zor durumda bırakacağından, tepe yöneticileri böyle durumlarla karşılaşmak istemezler (Şengün, 2009:21).

##### **3.2.3.1.2.Farklılıklara karşı hoşgörüsüzlük**

Yapılan araştırmalara göre işletmenin içinde veya hiyerarşinin alt kademelerinde gelen yenilik fikirleri üst kademeler tarafından dikkatle incelenmeden ve değerlendirilmeden reddedilecektir. Bu gibi hallerde uygulamaya çok yakın yaratıcı kişiler gururları kırıldığından, ya işletmeden ayrılmak zorunda kalacak veya cesaretleri kırıldığından yaratıcı fikirlerinden vazgeçeceklerdir (Şengün, 2009:21).

##### **3.2.3.1.3. Kariyer statü ve yeteneklerin tehdidi**

Yeni ürün ve süreçler kariyerleri ve statüleri tehdit eder. İnovasyon çalışmaları sonucunda, birey ve grupların yıllarca geliştirdikleri uzmanlıklar tehdit altına girebilir. Bir çalışan, uygulanan yeni süreç karşısında eski yeteneklerini kaybedebilir. Yeniden tasarlanan bir iş ya da yapısal bir yenilik, uzmanlaşmış bir görev için sorumluluğu mevcut uzmanlardan başkasına transfer edebilir. Yeni süreç içinde bir çalışanın tekrar eski performansını ortaya koyması zaman ve sabır ister ve bu süreçte çalışanın iyi motive edilmesi gerekmektedir (Şengün, 2009:22).

#### **3.2.3.1.4. Riskten kaçınma**

Riskten kaçınma; yeniliğe karşı etkin olan engellerden biridir. Yenilik doğal olarak riskler taşır ve bu riskler ile karşılaşmak istemeyen işletmelerden girişimci fikirler beklenmemelidir. Değişim oranlarının yüksek olduğu rekabetçi pazarlarda riskten kaçan işletmeler aslında yüksek risk içindedirler (Şengün, 2009:22).

#### **3.2.3.1.5. Aşırı bürokratik ve merkezi yapılar**

Etkinlik adına bürokratik yapılar onaylamaları gerektirir ve ertelemeler olur. Küçük işletmelerin birkaç saatte üstesinden gelebilecekleri sorunla, büyük işletmeler günlerce uğraşmak zorunda kalabilirler. İnovasyon faaliyetleri bürokratik yapılara bir tehdit olarak algılanabilir. Bürokraside insanlardan beklenen yenilikçi davranışlarda bulunmaları değil, kurallara göre hareket etmeleridir (Şengün, 2009:22).

#### **3.2.3.2. Kişisel engeller**

Dört neden sayılabilir (Şengün, 2009:23). Bunlar; ekonomik engeller, psikolojik ve sosyal nedenler, belirsizlik ve bilgi eksikliği, anlayış ve güven eksikliği şeklindedir.

##### **3.2.3.2.1. Ekonomik nedenler**

Teknolojik işsizlik en çok korkulan nedenlerin başında gelmektedir. Bazı iş görenler teknolojik gelişmelerin uygulamaya konmasıyla işlerini kaybedecekleri korkusuna kapılırlar. Bazen yeniliklerin kendi ücretlerini arttıracığına inanan işçiler, işletmenin bu değişikliklerinden kendilerine oranla daha fazla faydalanacağını düşünerek değişikliklere karşı direnme gösterebilirler (Şengün, 2009:23).

##### **3.2.3.2.2. Psikolojik ve sosyal nedenler**

Çalışanlar inovasyona karşı çıkmalarının temel nedenlerinden biri onları anlamadıkları içindir. Özellikle teknolojik inovasyon ve yenilikler bilgi yetersizliğinden dolayı anlaşılması oldukça güç bir nitelik gösterirler. İnovasyondaki bu anlaşmazlık çalışanların direniş göstermesine neden olacaktır (Şengün, 2009:23).

##### **3.2.3.2.3. Belirsizlik ve bilgi eksikliği**

Belirsizlik gelecekteki olaylarla ilgili bilgi eksikliğidir ve içinde gelecek kaygısı taşır. İnovasyon faaliyetlerinde oluşabilecek belirsizlikler iki tanedir.

Bunlardan ilki, inovasyonda hedeflenen sonuçlar ile ilgili belirsizliktir. Diğer belirsizlik ise hedeflenen sonuca ulaşmak için kullanılacak yöntemler ve yaklaşımlar ile ilgili belirsizliktir. İnsanlar bilmedikleri ya da anlamadıkları konulara karşı tedirgin olurlar ve o konuya ihtiyatla yaklaşırlar (Şengün, 2009:23).

#### **3.2.3.2.4. Anlayış ve güven eksikliği**

İş görenlerin yönetime karşı yeterince güven duymaması yapılacak yeniliklere karşı direnişlere neden olur. İş görenler yapılmak istenen inovasyon faaliyetlerine razı oldukları takdirde ardından gelecek kabul edilmesi güç olan diğer aşamalarında yönetimce talep edileceğini düşünen iş görenler bu inovasyon faaliyetlerine en baştan yanaşmayabilirler (Şengün, 2009:24).

Yaratıcılık ile inovasyonun farkı belirtilirken inovasyonun süreç olduğu ifade edilmiştir. Yaratıcılıkta bireysel hayal gücü çok önemli bir faktördür. Firmalarda bu hayal gücünün yani yaratıcılığın teşvik edilmesi gerekmektedir (Kurt, 2010:60). Hayal gücü teşvik edilerek inovasyona dönüştürülmesi ile firmalar fark yaratır ve bu fark ile devamlılığını sağlamlaştırarak büyümesine devam edebilir.

İşletme kültürü içerisinde inovasyonun yerleşmesi ve kültürel değerlerin parçası olarak alınması için uygulanması gereken temel stratejiler (Kurt, 2010:90);

- Yeni fikirlerin organizasyonda yayılması ve yeni fikirlerin ortaya çıkarılması için destek verilmesi,
- İnovatif fikirlerin kaynaklara göre bölünüp desteklenmesi,
- İnovatif fikir üretme faaliyetlerinin desteklenmesi ve değer verilmesi,
- İnovatif kişilik özelliği sergileyenlere esnek davranılması, yenilikçi gruplara yeniliğin uygulanması ile ilgili imkan tanınması,
- İnovatif ve değişime adapte olan personelin ödüllendirilmesi,
- İnovatif liderliğin ve destek liderliğin geliştirilmesi

Örneğin 3M firması, çalışanlarının mesailerinin %15'ini yaratıcılık seansları için ayırmalarına olanak sağlamaktadır. Whirlpool firmasında yönetici primlerinin %30'u inovatif faaliyetlere bağlanmıştır (Gümüşoğlu, 2005:38).

#### **3.2.4.Düşünsel İnovasyon Türleri**

Düşünsel inovasyonun içeriği ele alındıktan sonra üzerinde durulması bir türde düşünsel inovasyon türleridir. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir;

### **3.2.4.1.Teknolojik inovasyon**

Tüketici ihtiyaçlarındaki ve teknolojiadaki hızlı değişim, ürünlerin kullanım sürelerini kısaltmakta ve piyasaya yeni ürünlerin sürülmesini gerektirmektedir. Piyasaya sürülen yeni ürünlerin yanı sıra mevcut ürünün bileşimine yeni özellikler ekleme veya değiştirme yolları ile piyasaya yenilenmiş ürünler de sunulması gerekmektedir (Şengün, 2009:5). Bu nedenle piyasaya sürülen ürünler için yapılan inovasyonlar da teknoloji ile birebir bağlantılı olan teknolojik inovasyon türleri Oslo Manual de ürün ve süreç inovasyonları olmak üzere ayrılmış ancak bu çalışmada birçok kaynakta da ele alınan şekli ile ürün, hizmet ve süreç şeklinde ele alınmıştır. Teknolojik inovasyon, hem teknolojik ürün veya hizmeti hem de süreci kapsayan inovasyon şeklidir (Çalıpınar ve Baç, 2007:447).

#### **3.2.4.1.1.Ürün inovasyonu**

Farklı ve yeni bir ürünün geliştirilmesi ya da var olan üründe değişiklik, farklılık ve yenilik yapılması ve bu ürünün pazara sunulması “ürün inovasyonu” olarak adlandırılmaktadır (Şengün, 2009:6). Oslo Kılavuzunda ürün inovasyonu; teknik özelliklerdeki bileşenlerde ve malzemelerde, birleştirilmiş yazılımda, kullanıcıya kolaylığında ve diğer işlevsel özelliklerinde önemli derecede iyileştirilmeleri içeren inovasyon türü biçiminde tanımlanmaktadır. Oslo Manual’de teknolojik ürün olarak ortaya konulan ürün, teknolojik olarak yeni bir ürün olabileceği gibi teknolojik olarak geliştirilmiş bir üründe olabilir şeklinde ifade edilmektedir (TÜSİAD, 2003:27).

Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK)’nin tanımına göre ürün inovasyonu; mevcut özellikleri veya öngörülen kullanımlarına göre yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş bir mal veya hizmetin ortaya konulmasıdır. Yeni ürünler, özellikleri ve öngörülen kullanımları açısından, girişimci tarafından daha önce üretilmiş ürünlerden önemli derecede farklılaşan mal ve hizmetlerdir. İlk mikroişlemciler ve dijital kameralar, yeni teknolojiler kullanılarak üretilen yeni ürünlerin örnekleri olmuştur. Mevcut üründe yapılan önemli derecede iyileştirmeler, malzemelerde, bileşenlerde ve performansı artıran diğer özelliklerdeki değişiklikler yoluyla ortaya çıkmaktadır. Giyim eşyalarında nefes alabilir kumaşların kullanımı, ürün performansını iyileştiren yeni malzemeler kullanımını kapsayan bir ürün yeniliğine örnek oluşturmaktadır.

Ulusal İnovasyon Girişimi-İnovasyon Çerçeve Raporu'nda inovasyon türlerinden biri olan ürün inovasyonu, yeni veya özellikleri ya da kullanım amaçları açısından önemli ölçüde geliştirilmiş/iyileştirilmiş bir mal veya hizmetin pazara sunulması şeklinde ifade edilmektedir. Bunun, teknik özelliklerde, parçalarda ve malzemelerde, yerleşik yazılımda, kullanım kolaylığında veya diğer işlevsel özelliklerde önemli iyileştirmeleri/geliştirmeleri içerdiği ifade edilmektedir (REF, 2006:14). İşletmelerin ürün inovasyonu yapmak için yeni bir ürün üretmeleri gerekmemektedir, işletmeler var olan ürünlerini daha iyi, daha kaliteli, daha üstün özelliklerde yapmak için değiştirir ve farklılaştırırlarsa da ürün inovasyonu yapmış olurlar (Göztepe, 2009:35). Örneğin buruşmayan kumaş yani son dönemdeki nano kumaşlar, kir tutmayan duvar boyası, ballı tereyağı, yazıcı-faks ve fotokopi cihazlarının tek makinede toplanması, her geçen gün özellikleri artan cep telefonları birer ürün inovasyonudur.

Ürün inovasyonunda başlıca üç boyut dikkati çekmektedir (Narin, 1999:47). Bunlardan birincisi; öncelikle bilinen bir ürüne önemli ve yeni bir işlev eklenmesi, ikincisi; bilinen bir işlevi gören bir ürünün yepyeni bir forma kavuşturulmasıdır. Son olarak ise, yeni bir ürün kavramı aracılığıyla yepyeni bir işlev geliştirilmesidir.

Yiyecek firmaları göz önüne alındığında, günümüz bilinçli müşteri talepleri ve gıda standartları uygulamaları nedeniyle gıda maddelerinin kaliteli, güvenilir ve ihtiyaçları karşılar nitelikte olması gerekmektedir. Bu zorunluluk, firmaları sürekli olarak inovasyon yapmaya yöneltmektedir. Bu nedenle ürün inovasyonu da daha çok gıda sektöründe görülen bir tür olmaktadır. Gıda işletmelerinde tek tür olarak sadece ürün inovasyonuna gitmeleri ve bu şekilde ürün yelpazelerini geliştirmeleri eksik kalmakta ve başarısızlığa neden olabilmektedir (Çalıpınar ve Baç, 2007:448). Ürün inovasyonuna birçok örnek vermek mümkün olmaktadır. Gıda sektörü için, çalışan bayanların kullanımlarına yönelik olarak üretilen zaman kazandıran dondurulmuş ürünler, kolay açılır ambalajlı ürünler, meyveli yoğurtlar, hazır karışımli yemekler, pastalar vb ürünler ürün inovasyonuna örnek oluşturmaktadır. Farklı sektörler için ise; müzik konusunda bir dönemlerin Walkmanlerin yerini alan İpodlar, halı konusunda anti bakteriyel halılar, deterjanlarda el değmeden makineye yerleştirilebilecek kendinden eriyen poşetli deterjanlar ve daha müşterilerin isteklerine göre üretilen birçok ürün, ürün inovasyonuna örnek olarak sayılabilir.

### 3.2.4.1.2.Hizmet inovasyonu

Hizmet inovasyonu, hem özel sektörde ürün olarak üretilen hizmetlerde yapılan inovasyon, hem de kamu alanında yapılan hizmet inovasyonu olarak ele alınabilmektedir.

- Özel Sektörde Hizmet İnovasyonu; hizmetlerde inovasyonu, elde edilme biçimlerinde yapılan önemli iyileştirmeleri, mevcut hizmetlere yeni fonksiyonlar veya özellikler ilave edilmesini veya tümüyle yeni hizmetlerin piyasaya sürülmesini içerebilir. Buna örnek olarak, yüksek derecede iyileştirilmiş, hızlı ve kullanım kolaylığı getiren internet bankacılığı verilebilir (Şengün, 2009:6). Ayrıca başka bir örnek olarak bir hastanenin hastalarına elden vermekte oldukları tahlil sonuçlarını internetten vermesi bir hizmet inovasyonuna örnek oluşturmaktadır.

Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) hizmetlerde ürün inovasyonlarının; sağlanma biçimlerinde yapılan önemli iyileştirmelerin (örneğin, verimlilik ve hız açısından), mevcut hizmetlere yeni fonksiyonlar ve özellikler ilave edilmesini ve ya tümüyle yeni hizmetlerin piyasaya sürülmesini içerdiğini belirtmektedir. Buna örnek olarak, İnternet üzerinde ürün bilgileri ve çeşitli destek işlevleri gibi yeni hizmetlerin ücretsiz olarak müşterilere sunulabildiği web sitelerinin oluşturulması, yüksek derecede iyileştirilmiş hız ve kullanım kolaylığı getiren internet bankacılığı hizmetleri veya evden alım hizmetlerinin ilavesi gibi önemli yenilikler verilebilir.

Hizmet inovasyonunda özel sektör firmalarının yapmış oldukları inovasyonlar, hitap ettikleri hedef kitle için yeni ve iyileştirilmiş olanı ifade etmektedir. Otellerin müşterileri için geliştirdikleri üyelik kartları bir hizmet inovasyonu olarak müşterilerin tanınırlıklarını arttırmakta ve kendilerine bağlılık hissi vermektedir. Bankaların müşterileri için geliştirdikleri telefon bankacılığı ve internet bankacılığı kişileri bankalara gelmeden işlem yapmalarını sağladığı için kısa sürede benimsenmiş ve kullanılmaya başlanılmıştır. Örneğin Garanti Bankası, bankacılık sektöründe ilk kez uygulanan çok sayıda hizmet inovasyonu geliştirerek sektöre hizmet inovasyonu örnekleri açısından ışık tutmuştur. Bunlardan bazıları; öğlen açık banka uygulaması, cumartesi açık banka uygulaması, ilk e-ticaret sitesi, cepbank uygulaması vb şeklindedir (Gölgeli, 2008; 36). Alışveriş mağazalarının internet üzerinden satış yapmaları ve kargo hizmeti sunmaları hizmet inovasyonuna örnek olmaktadır bu kapsamda firmaların satış hacimlerini artırmış olan internet alışverişi ayrı bir sektör olmaya başlamıştır.

- Kamu Sektöründe Hizmet İnovasyonu; günümüzde küreselleşmeye bağlı olarak ortaya çıkan gelişmeler, vatandaşların beklenti ve taleplerindeki artış, kamu idarelerini de inovasyon yapmaya zorlamaktadır. Bu durum, kamu idarelerinde yeni bir yönetim yaklaşımının benimsenmesi, yeni iş yapış yöntemlerinin yerleştirilmesi, farklı prensiplerin ve stratejilerin geliştirilip uygulanması gerekmektedir. Ülkemizde, 2003 yılında kabul edilen “5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu”yla başlayan dönüşüm süreci ile kamu mali yönetimi anlayışına, vatandaşların isteklerindeki değişime göre yeni bir yaklaşım getirilmektedir. Bu yeni yaklaşım, stratejik yönetim anlayışına ve performansa dayalı çalışma prensibini benimseyen kamu sektörümüzün, esnek ve etkili bir kamu sektörü oluşturulması hedeflenmektedir. İnovasyonun ticarileştirme boyutunun özel sektördeki gibi yerleştirilmesi için çözümler henüz mevcut değildir. Maliye Bakanlığı nezdinde “Kamuda İnovasyon Yönetim Sistem ve Tekniklerin Geliştirilmesi” adlı başlatılan çalışma sonucunda, kamu çalışanlarının inovasyon sonuçlarının olumlu etkisinden yararlanmaları sağlanmaya çalışılmaktadır. Bu etki daha güçlü imaj, işe bağlılık, manevi motivasyon ve tatmin gibi sonuçlarla kendini gösterebilecektir. Buna paralel olarak, kamu kurumlarının, vatandaş nezdinde güven kazanması ve itibarlarının güçlenmesini sağlayacaktır (Kesik, 2008:5).

Kamu için, reform ve etkinliğin arttırılmasının ötesinde, kamu kurumlarının öğrenme ve yaratıcılıkları ile birlikte, özel kuruluşlar ve sivil toplum kuruluşlarıyla ortak etkileşimlerinde genel bir bütünsel inovasyon sistemine ihtiyaç bulunmaktadır. Avrupa ülkelerinin inovasyona bakışlarını etkileyen, öğrenme ve inovasyona sistematik yaklaşımlarıdır (Akyos, 2007:3).

Kamuda inovasyona örnek olarak; Maliye Bakanlığının 2008-2012 Stratejik Planında Bakanlığın misyonu, “Ekonomik ve sosyal hedeflere ulaşmak amacıyla iyi yönetim ilkeleri gözetilerek maliye politikalarının hazırlanmasına katkı sağlamak, belirlenen maliye politikalarını uygulamak, uygulamayı takip etmek ve denetlemek” şeklindeyken vizyonu, “ Hızlı ve kaliteli hizmet sunan, saydam, hesap verebilir, öncü bir Maliye Bakanlığı” şeklinde belirlenmiştir. Bu kapsamda inovasyon anlayışı; vatandaş odaklı ve iyi yönetim prensipleri temelinde paydaşlarımıza hızlı ve kaliteli hizmet sunan saydam, hesap verebilir ve öncü bir Maliye Bakanlığı hükümleriyle ele alınmaktadır. Dolayısıyla, Maliye Bakanlığı belirlediği misyon ve vizyonu ile iyi

yönetişim prensiplerini benimseyen, hızlı ve kaliteli hizmet sunan, öncü bir kamu idaresi olmayı hedeflediği görülmektedir (Gürkan, 2008:14).

Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'nın web sitesinde yer verilen AB uyum süreci kapsamında "AB İnovasyon Politikası Konusunda Bildiri"de hizmet inovasyonunda kamuda inovasyona dikkat çekilmektedir. Bunu ifade ederken ilgili maddesi şu şekilde düzenlenmiştir;

"Avrupa inovasyon politikasının geliştirilmesi için yeni yönelimler:

4. Kamu sektöründe inovasyonu teşvik etmek: Kamu sektörü bütün Avrupa ülkelerinde önemli bir rol oynamaktadır ve yeni hizmetlerin önemli bir alıcısıdır. Etkin, açık ve rekabetçi kamu ihaleleri sistemi, inovasyonu teşvik etmek için önemli bir enstrümandır. Kamu ihalelerinin buluşların kaynağı olarak rolünü geliştirmek için kamu sektörünün yeni tip hizmetleri teşvik etmesi, e-hükümet, e-sağlık, e-eğitimi kullanması önemli görülmektedir." Maddede belirtilen e-devlet aktif olarak kullanılmakta ve vatandaşlara daha hızlı hizmet verilmeye çalışılması kamuda inovasyona bir örnek oluşturmaktadır.

#### **3.2.4.1.3.Süreç inovasyonu**

Süreç inovasyonu kısaca, bir ürünün yapılış veya hizmetin sunuluş yönteminde yapılan değişimlerdir. Süreç inovasyonu ürünün kalite veya maliyetlerindeki değişimler aracılığıyla yapılanlar dışında tüketiciler tarafından görülemeyebilir (Şengün, 2009:63). Süreç inovasyonu ile hammaddelerin üretim sistemine girip nihai mal olarak çıkmaları arasında geçen üretim sürecinde ortaya çıkan yenilikler kastedilmektedir (Narin, 1999:43). Aslında süreç inovasyonu sadece üretim faaliyetleri ile sınırlı olmayıp, işletmenin faaliyetleri kapsamındaki tüm süreçler kastedilmektedir (Sungur, 2007:16).

TÜİK'e göre; süreç inovasyonu, yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş bir üretim veya dağıtım yönteminin gerçekleştirilmesidir. Bu yenilik; teknikler, teçhizat veya yazılımlarda önemli değişiklikler içermektedir. Üretim yöntemlerinde yapılan yenilik için, üretim hattında yeni otomasyon teçhizatının uygulanması, otomatik ambalajlama ve ürün geliştirmek için bilgisayar destekli tasarım gerçekleştirilmesi örnek olarak verilebilir. Dağıtım yöntemlerinde yapılan yenilik için, tedarik zincirinde ürünün dolaşım hattını ve teslimatını takip etmek üzere yapılan barkod uygulaması, ulaşım araçlarının global pozisyonlama sistemi (GPS) ile izlenmesi örnek olarak verilebilir. Destek faaliyetlerinde yenilik için, en uygun teslim

güzergahının belirlenmesi için uygulanan yazılım, satın alma, muhasebe ve bakım sistemleri için uygulanan yeni ya da iyileştirilmiş yazılımlar örnek olarak verilebilir.

Ulusal İnovasyon Girişimi-İnovasyon Çerçeve Raporu'nda inovasyon türlerinden biri olarak ifade edilen süreç inovasyonu, yeni veya önemli ölçüde geliştirilmiş/iyileştirilmiş üretim ya da dağıtım yönteminin uygulanması şeklinde ifade edilirken, tekniklerde, ekipmanlarda ve yazılımlarda önemli değişiklikleri içermektedir (REF, 2006:14).

Akyos (2007:7) kamuda inovasyonun tanımını yaparken "...yeni bir uygulama veya süreci başlatma, yeni bir ürün veya hizmetlerin aktarımını da içerecek biçimde kurum içi veya kurumlar arası yeni bir yöntem uyarlama süreci..." şeklinde yaparak inovasyonda öne çıkan kavramın süreç olduğuna dikkat çekmektedir. Kamuda bu yenilikçi sürecin uygulanması ile yönetimde yeni sorunlara etkin, yaratıcı ve özgün yanıtlar veya eski sorunlara yeni yanıtlar bulunmaya çalışılmak istenmektedir. Akyos (2007:7), süreç inovasyonunu yatay ve dikey olmak üzere ikiye ayırmış; yatay inovasyonda, girdinin ürün veya hizmete dönüştüğü yatay boyutta bir süreçten söz etmektedir. Düşey inovasyon sürecinde ise, yönetim ve politika oluşturma yer almaktadır.

Teknolojik inovasyon türü olan süreç inovasyonundaki süreç kelimesi Oslo Manual'de bir üretim süreci veya bir dağıtım süreci olarak düşünülmesi gerektiği belirtilmiştir. Üretim ve dağıtım süreci, üretim yöntemi ve dağıtım yöntemi olarak da düşünülebilir (TÜSİAD, 2003:27). İnovasyon kendi başına ayrı bir etkinlik değildir ve bilim ve teknoloji etkinliğinin tüm süreçlerini kapsamaktadır (Kavak, 2009:618).

İngiltere'de yapılan bir araştırmada ürün ve süreç inovasyonu yapan küçük işletmeler incelenmektedir. Tablo 3.4'de süreç inovasyonunun ürün inovasyonunu desteklediği görülebilmektedir. Ürün inovasyonu yapan işletmelerin %61'i aslında süreçlerinde de inovasyon yapmış olmasına rağmen ürün inovasyonu yapıp süreçlerinde inovasyon yapmayan işletmelerin oranı %39'dur (Şengün, 2009:63-64).

Tablo 3.4. Ürün inovasyonu ve süreç inovasyonu (Şengün, 2009:63)

	Ürün İnovasyonu	
	Evet	Hayır
Süreç İnovasyonlu	61	52
Süreç İnovasyonsuz	39	48
Sonuç	56	42

Süreç inovasyonu genellikle üretim firmalarında yaygın olarak kullanılan bir inovasyon türü olmaktadır (Çalipınar ve Baç, 2007:446). Süreç inovasyonunun başarılı bir şekilde uygulanması için iki temel nokta bulunmaktadır. Bunlar; işletmedeki süreçler ve bu süreçleri kullanan çalışanlar şeklindedir (Şengün, 2009:66). Bu iki bileşenin tam olarak uyumlu hale gelmesi sonucu süreç inovasyonu başarıya ulaşabilmektedir. Süreç inovasyonu için verilebilecek en iyi örnek, 1990’lardan itibaren öncelikle Toyota ve Komatsu gibi Japon firmalarında uygulanmaya başlayan, daha sonra diğer ülkelerde de yaygınlaşan “sürekli iyileştirme” yani “kaizen” yaklaşımıdır. Buna göre işçiler de dahil olarak bir firmadaki tüm çalışanlar yaptıkları işle ilgili süreçleri iyileştirme konusunda söz sahibidir ve sürekli iyileştirme fikirlerine kafa yormaktadırlar. Toyota, kaizen ve sürekli iyileştirmenin katkıları ile 50 yılı aşkın süredir dünyanın en düşük maliyetli ve az arıza yapan otomobil üreticisi kabul edilmektedir (Şengün, 2009:8).

#### **3.2.4.2.Teknolojik olmayan inovasyon**

Teknolojik olmayan inovasyon türleri örgütsel inovasyon ve pazarlama inovasyonu olarak sayılırken, bu inovasyon türüne toplumsal inovasyon, yönetim inovasyonu ve deneyim inovasyonu türleri de eklenebilir. Teknolojik olmayan inovasyon türü düşünsel inovasyonu daha belirgin olarak ifade etmekte ve düşünce maddilikten çıkarak daha çok düşünce özelliği kazanan bir inovasyon halini almaktadır. Teknolojik olmayan inovasyon türü de en az teknolojik inovasyon kadar önemli kabul edilmektedir. Örneğin, Ar-Ge çalışmalarının sonuçlarını kullanarak teknolojik inovasyon yapan bir firmanın pazarlama inovasyonu yapmaması durumunda geliştirdiği ürünle yeterli ticari başarıyı yakalaması mümkün olmamaktadır. Teknolojik olmayan inovasyon, yeni ve daha etkin iş yapış yöntemlerinin uygulanmasını (örgütsel inovasyon) ve geliştirilen ürün ve hizmetin daha fazla müşteri çekecek şekilde tasarlanmasını ve pazarlanmasını sağlayacak en önemli unsurdur (Şengün, 2009:8).

Teknolojik olmayan inovasyon türleri aşağıda daha detaylı olarak incelenmektedir;

##### **3.2.4.2.1.Örgütsel inovasyon**

Organizasyonel inovasyon şeklinde de adlandırılan örgütsel inovasyon, çalışma yöntemlerinin geliştirilmesi veya yeni yöntemlerin bulunması ile bir

işletmenin rekabet gücünün yükseltilmesidir (Çalıpınar ve Baç, 2007:447). Ulusal İnovasyon Girişimi-İnovasyon Çerçeve Raporu'nda inovasyon türlerinden biri olarak ifade edilen örgütsel inovasyon, firmanın iş uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerinde yeni bir örgütsel yöntemin uygulanmasıdır şeklinde belirtilmektedir (REF, 2006:14). Bu tür inovasyon Oslo Manual'a göre organizasyon yapısının önemli ölçüde değiştirilmesi, ileri yönetim tekniklerinin uygulanması ve önemli ölçüde değiştirilmiş stratejilerin uygulanması şeklinde olabilmektedir (TÜSİAD, 2003:27). Kısaca, bu tür inovasyon, yeni çalışma ve iş yapış yöntemlerinin geliştirilmesi ya da var olan yöntemlerin firma şartlarına uyarlanarak kullanılmasıdır (Şengün, 2009:13).

TÜİK'in örgütsel inovasyon tanımına göre; girişimin bilgi kullanımını, mal ve hizmet kalitesini ya da iş akış verimliliğini artırmak amacıyla firma yapısında ya da yönetim biçiminde yenilik ya da belirgin değişiklik yapılmasıdır. Diğer girişimlerle birleşmeler, diğer girişimleri satın almalar, yeni bir organizasyonel yöntem eşlik etmediği sürece yönetim stratejisindeki değişiklikler organizasyon inovasyonu sayılmamaktadır.

Örgütsel inovasyon, firmanın ticari uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerinde yeni bir organizasyonel yöntem uygulamasıdır (Terzioğlu, 2008:16). Örgütsel inovasyon yönetsel maliyetleri veya işlem maliyetlerini düşürerek firmanın performansını, iş tatminini ve böylece emek verimliliğini arttırmayı veya arz etmenin maliyetini düşürmeyi hedeflemektedir. Örgütsel inovasyonun ayırt edici özelliği, işletmede daha önce kullanılmamış ve yönetim tarafından alınan stratejik kararların bir sonucu olan bir organizasyonel yöntem olmasıdır. Kapsam olarak çalışmaların yürütülmesi için rutinler ve usullerin organize edilmesine ilişkin yeni yöntemlerin gerçekleştirilmesidir. Örgütsel inovasyonun kapsamını bir işletmenin dış ilişkilerinde yeni organizasyonel yöntemler; araştırma organizasyonları ya da müşteriler işe yeni işbirliği türlerinin tesis edilmesi oluşturmaktadır. Örgütsel inovasyona örnek olarak; tedarikçilere yeni uyum yöntemleri ve üretim, tedarik, dağıtım, işe alma, yardımcı hizmetlerdeki ticari faaliyetlerin ilk kez dışarıdan sağlanması veya taşeron olarak verilmesi gibi, diğer firmalar ya da kamu kurumları ile ilişkilerin yeniden organize edilme yollarının gerçekleştirilmesi de verilebilmektedir (Şengün, 2009:13).

Örgütlerin öğrenen bir sistem olarak ifade edilme düşüncesi yeni değildir. Öğrenen Organizasyon terimi ilk olarak Chris Argyris ve Donald Schon'un

çalışmalarında rastlanmaktadır (Göztepe, 2009:3). İşletmeler örgütsel inovasyona katkıda bulunacak olan örgütsel değişimi yönetmek, gerilemekten korunmak için de öğrenen organizasyon felsefesini benimsemek durumundadırlar (Göztepe, 2009:4). Öğrenen organizasyon, sürekli olarak yeni bilgiler elde eden ve bu bilgileri geliştirerek faaliyetlerini bu yeni bilgilere göre biçimlendirme yeteneğine sahip olan ve böylelikle sürekli gelişmeyi gerçekleştirerek rekabet avantajı yakalamayı amaç edinen organizasyon demektir (Başol, 2005:11). Öğrenen örgütlerde, kişisel ustalık düzeylerine sahip kişiler, yaratıcılık yeteneklerini sürekli geliştirmektedirler. Bu kişilerin sürekli öğrenme çabalarından öğrenen örgüt ruhu ortaya çıkmaktadır. Rekabet ortamının yoğun olduğu piyasalarda, işletmenin ayakta kalması ve varlığını sürdürmesi, bütünüyle örgütün değişimine öncülük eden bu gruba uyması ve öğrenme kapasitesiyle mümkün olmaktadır (Başol, 2005:15).

Öğrenen organizasyon her bir değişimin ve deneyim sonuçlarını inceleyerek değişim ile ilgili deneyimlerin artmasını sağlamakla birlikte öğrenmeyi teşvik etmektedir. Öte yandan, öğrenen organizasyon bireylerin gelişmesine müsaade eden bir ortam yaratarak, elde ettiği potansiyelle sürekli bir dönüşüm içinde olan bir sistem yaratmayı amaçlamaktadır. Organizasyonun kilit noktasını grup potansiyelinin ortaya çıkartılması oluşturmaktadır. Buna göre sistem insanın potansiyelinin sinerji etkilerini göz önüne alarak grup potansiyelini ortaya çıkarmaktadır. Sonuç olarak ortaya çıkan grup potansiyeli de organizasyonlar için önemli bir rekabet avantajı sağlamaktadır. Organizasyonun bütününde başarıya ulaşmak için ekip üyelerinin sürekli gelişimine önem verilerek ortak bir vizyon oluşturulmaktadır. Öğrenen örgütlerde, organizasyon üyelerinin önyargılarından sıyrılabilmesi, takımın kolektif zekasının bireysel zekaların üzerinde olması, takım üyelerinin üzerinde çalıştıkları sistemin etkilerini öğrenmesi için uygun ortam sağlanmaktadır (Başol, 2005:20).

Örgütsel inovasyon, iş yapılarının, uygulamalarının ve modellerinin yaratılışını ve değişimini kapsadığı için süreç ve pazarlama inovasyonlarını da içine aldığı söylenebilir (Baykal, 2007:29).

İşletmeler, öğrenen örgütler olarak, değişen dünyaya ayak uydurmalarını ve değişen müşteri profillerinin, tercih ve ihtiyaçlarının belirlenmesini, elde ettikleri bilgiye ekonomik değer katarak, paraya çevirmelerini kurumsallaşma ile sağlayabilmektedirler. Bu durumda işletmelerin değişen ve gelişen teknolojinin hızına ulaşabilmeleri ve elde ettikleri unsurların ekonomik birer değer

oluşturabilmeleri yani inovasyon oluşturmaları gerekmektedir. Kurumsallaşmayı sağlayabilen işletmelerin, inovasyonu yakalamada büyük başarılar sağladığı, inovasyonun işletmeye değer kazandırdığı söylenebilir (Güngör Ak, 2008:7).

#### **3.2.4.2.2.Pazarlama inovasyonu**

OECD Avrupa Komisyonuna göre; “Pazarlama inovasyonu, ürün tasarımı veya ambalajlanması, ürün konumlandırması, ürün tanıtımı veya fiyatlandırılmasında önemli değişiklikleri kapsayan yeni bir pazarlama yöntemidir” şeklinde tanımlanmaktadır.

Pazarlama inovasyonu için üç aşama izlenmektedir bunlar sırasıyla keşfetme, geliştirme ve dağıtımdır. Pazarlama inovasyonun belirtilen aşamalarından keşfetme aşamasında yapılması gereken, hedef kitlenin sorunlarını iyi şekilde belirleyerek onlara neler sunulabileceğinin belirtilmesidir (Şengün, 2009:9). Bu aşama düşünsel inovasyon olarak kabul edilebilir. Çünkü bu tür inovasyonlar da sorunlara çözüm bularak, bir ihtiyacı karşılayarak ve düşünerek inovasyon yapılmaktadır. Fischer’in tanımında inovasyon; yeni düşünme biçimleri, bir şeyleri yapmanın yeni yollarını üretme, üretileni deneme ve insanla ilgili ekonomik ve sosyal aktivitelerde kullanma ve benimseme eylemlerinin biri ya da tümüdür şeklindedir (Yavuz vd., 2009:68). Burada ifade edilen inovasyonda düşünmenin yanında çalışanları da düşünmeye ve bu şekilde inovasyona yöneltme kastedilmektedir. Pazarlama inovasyonu, işletmelerin satışlarını arttırmak, müşterileri ihtiyaçlarına daha etkin cevap vermek, yeni pazarlara açılmak ve bunu sürekli yapmayı sağlamaktadır. Bunun için firmanın yönetim fonksiyonlarından önemli bir kısmını temsil eden pazarlama kavramının veya stratejisinin hem yeni ürünler için hem de mevcut ürünler ve hizmetler için kullanılabilir (Şengün, 2009:9). TÜİK pazarlama inovasyonunu, mal ve hizmetlere olan ilgiyi artırmak ya da yeni pazar yaratmak amacıyla ürün tasarımı, ambalajlanması, tanıtımı veya fiyatlandırılmasında önemli değişiklikleri kapsayan yeni pazarlama yöntemlerinin uygulanması olarak ifade etmektedir.

Ulusal İnovasyon Girişimi-İnovasyon Çerçeve Raporu’nda inovasyon türlerinden biri olarak ifade edilen pazarlama inovasyonu, ürün tasarımında veya paketinde, ürün yerleştirmede, ürün promosyonunda ya da fiyatlandırılmasında önemli değişiklikler içeren yeni bir pazarlama yönteminin uygulanması şeklinde ifade edilmektedir (REF, 2006:14). Yeni pazarlama yöntemlerinin ve tasarımların oluşturulması veya uyarlanarak kullanılması ile işletmenin rekabet gücünün

yükseltilmesi pazarlama veya diğer bir adı ile sunumsal inovasyon olarak adlandırılmaktadır (Çalıpınar ve Baç, 2007:447). Bu alanda örnek olarak; 20. Kristal Elma 2007-2008 Türkiye Reklam Ödülleri Yarışması'nda yemeksepeti.com perakende satış ve hazır yiyecek kategorisinde “sipariş verenlere DVD hediye” kampanyası ile bir pazarlama inovasyonu geliştirerek ikincilik ödülünü hak kazanmış olması verilebilir (www.yemeksepeti.com).

Pazarlama inovasyonu; marka, tasarım, ambalajlama, ürün promosyonları ve yeni satış kanalları şeklinde ayrılmaktadır (Şengün, 2009:9);

- **Marka İnovasyonu;** marka, işletme için önemli çıkarlar yönünden bir tüketici oluşturma yatırımı olmaktadır. Satış düzeylerini ve satın alma tekrarlarını arttırmaktadır. Markalama, bir ürünü diğerlerinden ayırt etmek ve satıcı veya alıcılara tanıtmak amacıyla ürüne marka verme eylemidir. Marka, bir ürünü diğerlerinden ayırt ettiren sadece ürün ismi değil, aynı zamanda bir sözcük, simge, şekil ya da bunların bileşimidir. Piyasada güven kazanmış bir markanın yeni ürünlerini piyasaya sürmesi ve bunu tüketicilere benimsetmesi diğer rakip işletmelerden daha hızlı ve kolay olmaktadır.
- **Tasarım İnovasyonu;** yeni bir pazarlama kavramının parçası olan ürün tasarımındaki, ürünün işlevsel veya kullanıcı özelliklerini değiştirmeyen, ürün biçimindeki ve görünümündeki değişiklikleri ifade etmektedir.
- **Ambalajlama İnovasyonu;** Ambalajlama özellikle satıcılar açısından bakıldığında, ürünün çekiciliğini arttırarak, satın alma motivasyonu olarak hizmet etmektedir. Tüketici tarafından ürünün kolay bir şekilde tanınmasını ve seçilmesini sağlayarak, alışverişte harcanan süreyi kısaltmaktadır.
- **Ürün Promosyonları;** Ürün promosyonunda yeni pazarlama yöntemleri, bir firmanın mal ve hizmetlerinin tanıtıma ilişkin yeni konseptlerin kullanımını kapsamaktadır.
- **Yeni Satış Kanalları;** Satış kanalları, verimlilikle ilgilenen lojistik yöntemler değil, müşterilere mal ve hizmet satmak amacıyla kullanılan yöntemleri ifade etmektedir. Bilinen en önemli satış kanalı yeniliğine 1980'lerin sonunda yaygınlaşan franchising sistemi örnek verilebilir.

### 3.2.4.2.3. Toplumsal inovasyon

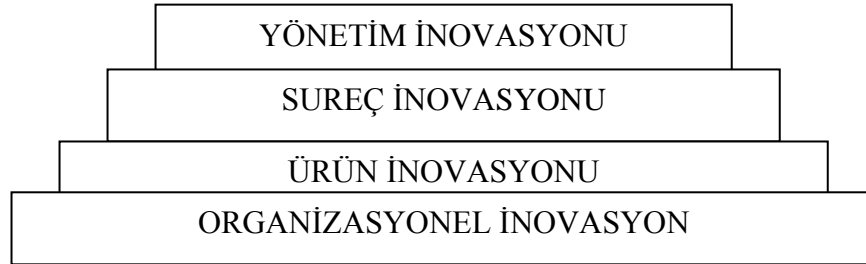
Toplumsal inovasyon, toplumun tüm kesimlerine fayda sağlayacak yenilik, değişiklik ve iyileştirme faaliyetlerinin geliştirilmesini ve uygulanmasını ifade etmektedir. Toplumsal inovasyon, diğer inovasyon türleriyle iç içe düşünülmesi gerekmektedir. Ürün, hizmet, süreç inovasyonu olmadan, örgütsel inovasyon ve pazarlama inovasyonu yapılmadan sosyal sistemin gelişmesi mümkün olmayacağı düşünülmektedir (Göktaş, 2009:78).

### 3.2.4.2.4. Yönetim inovasyonu

Yönetim inovasyonu, yönetim işinin yapılış biçimini büyük ölçüde değiştiren veya alışagelmiş örgütsel biçimlerde önemli ölçüde değişiklik yaparak örgütsel amaçları ilerleten her şeydir şeklinde tanımlanmaktadır (Soylu ve Göl, 2010:118).

Günümüzdeki gelişmeler yeni örgütsel ve yönetsel yetenekler gerektirmektedir. Rakiplerini yaratıcılık ve düşüncede geride bırakmak için, çalışanlarını nasıl esinlendireceklerini bilmelilerdir (Soylu ve Göl, 2010:120).

Soylu ve Göl (2010:120), Homel ve Bren'in çalışmalarından yararlanarak yönetim inovasyonunun diğer inovasyon türlerinden üstte yer alan inovasyon kümesinden bahsetmiştir. Şekil 3.4'de inovasyon kümesinden bahsedilmektedir.



Şekil 3.4:İnovasyon kümesi (Soylu ve Göl, 2010:120).

Şekil 3.4'de görüldüğü gibi piramidin tepesinde yönetim inovasyonu yer almaktadır. Bu yapılanmanın temel nedenleri şunlardır (Soylu ve Göl, 2010:120):

- piramidin tabanında organizasyonel inovasyon bulunmaktadır. Organizasyonel inovasyon genellikle haberleşme alt yapısının kalitesine dayanmaktadır. Ancak donanım ve yazılımlardaki avantajlar hızla yaygınlaşmakta ve bu konudaki avantajın kaybolmasına yol açmaktadır.
- ürün inovasyonu bir şirketi çok iyi bir noktaya taşımada önemli bir faktörlerden biri olmaktadır. Ancak uygulanabilir bir patent koruması yok ise ürünün avantajları hızlı

biçimde yok olacaktır. Sonuçta ürün inovasyonu bir şirkete nadiren sektör liderliği sağlamaktadır. Örneğin Nokia'nın süper ince cep telefonu tasarımını geliştirmek Samsung 'un sadece birkaç yılını almıştır.

- süreç inovasyonu bünyesinde yeni iş modelleri, yeni süreçler taşıyan bir kavramdır. Süreç inovasyonları sahiplerine çok büyük kazançlar sağlayabilmektedirler. Örneğin; Pegasus havayollarının pazarın alt bölümlerine hitap edecek ve hiç uçmayanları uçak yolcusu yapacak ucuz ve güvenli uçuş stratejisi kısa zamanda sektördeki Atlas Air gibi havayolu şirketleri tarafından taklit edilmiştir.
- piramidin en üstünde yer alan yönetim inovasyonu ise kopyalanması zor ve benzersiz bir avantaj yaratma kapasitesine sahip olmaktadır. Bunun temel nedeni ise bünyesinde temel aykırılıklar taşımasıdır. Özellikler tepe yönetiminin geleneksel konumlarını sorgulaması ve köklü yönetim inançlarının terk edilmesini zorunlu kılması kopyalanma olasılığını oldukça azaltmaktadır.

Yönetim inovasyonun düşünceye verdiği önem açısından düşünsel inovasyonun türleri arasında yer almaktadır. Soylu ve Göl'ün bahsetmiş olduğu piramide göre bunları çevreleyen bir düşünsel inovasyon bulunmaktadır. Bu sayede her aşamada düşünsel inovasyon etkisini göstermektedir.

Yönetim inovasyonunu oluşturan temel bileşenler aşağıda yer almaktadır (Soylu ve Göl, 2010: 121);

- Yönetim inovasyonunun temelinde cesaretli ve tutkulu olmak bulunmaktadır.
- İnovasyonu herkesin işi haline getirebilmek,
- Yönetim sistemlerini çalışanların tüm yeteneklerini her gün işlerinde kullanmayı isteklendirecek şekilde yeniden yaratmak ve böylece herkesin en iyiyi verdiği bir işletme oluşturabilmek,
- Yaratıcı düşünmeyi kısıtlayan dogmaları ortadan kaldıran bir süreç oluşturmak,
- Yeni yaklaşımlar ortaya çıkarabilecek yeni yönetim ilkeleri oluşturmak,
- Alışılmadık ama etkin yönetim uygulamaları olan kuruluşların deneyimlerinden yararlanmak,
- Sürekli inovasyon odaklı çalışan sistematik bir inovasyon yaklaşımına sahip bir örgüt yapısı oluşturmaktır.

#### **3.2.4.2.5.Deneyim inovasyonu**

Müşterilerin mevcut ürün ve hizmetlerini kullanma deneyimlerini çok keyifli, hoş veya çok güvenilir hale getirecek buluşların inovasyona dönüşmesi

sonucu deneyim inovasyonu ortaya çıkmaktadır. Bu inovasyona örnek olarak, Koton firmasının eşleri alış-veriş yapan beylerin keyifle zaman geçirebilecekleri ve ücretsiz ikramlar alabilecekleri mini kafeteryalar hazırlaması, Starbucks'ın müşterilerinin çok farklı zevklerine hitap edebilecek yaklaşık 19.000 farklı kahve seçeneği sunması verilebilir (Soylu ve Göl, 2010:117).

### 3.3. İNOVASYON İLE İLGİLİ LİTERATÜR İNLEMESİ

İnovasyon ile ilgili yapılan çalışmalarda inovasyonun birçok konu ile bağlantısı ve etkisi incelenmiştir. Yapılan çalışmalarda inovasyona değinirken düşünsel inovasyon ile ilgili bir araştırmaya literatürde rastlanılmamıştır. Bu kapsamda inovasyon çalışmalarından birkaçına değinilmiştir.

Dereli (2006) ve arkadaşları yapmış oldukları çalışmada tekno-girişimcilik terimini incelemiş ve tekno-girişimcilik kültürünün oluşturulabilmesi ve yaygınlaştırılması amacıyla başlatılan bir diğer proje olan: İnovasyon Vadisi projesinin gelişimini üzerinde durmuşlardır. Bu proje 2006 yılında Gaziantep Sanayi Odası tarafından hazırlanmış ve hayata geçirilerek Gaziantep'teki girişimcilik ruhunun yaşatılabilmesi için girişimcilerin patent ve faydalı model olan bir sürece ve doğru sektörlere doğru yönde yönlendirilmeleri sağlamıştır. Girişimcilik ruhu, markalaşma, teknoloji ve inovasyon alanında sistematik ve profesyonel düşünce ile süslemeli ve zenginleştirmelidir. Bu alanlarda verilen ödüllere de Gaziantep'te birçok firma aday gösterilmiş ve ödülleri hak etiklerini ayrıca kurumsallaşma ile bunu daha fazla yakalayacaklarını belirtmişlerdir.

Yavuz ve arkadaşları (2009), yapmış oldukları çalışmada ulusal inovasyon sisteminin gelişimini ve ülkelerin bütçelerinden inovasyon için ayırmış oldukları payları inceleyerek önemine dikkat çekmek istemişlerdir. İnovasyon için hükümetlerin bütçelerinden Ar-Ge'ye aktardıkları payların ülkelerin inovasyon performanslarını büyük oranda etkilediği ve hükümetlerin inovasyonu desteklemesi gerektiğini tablolarla açıklamış ve bu nedenle hükümetlerin politikalarını oluştururlarken inovasyon sürecine önem vermeleri ve politikalarında inovasyona detaylı yer vermelidirler diye düşüncelerini belirtmişlerdir.

Özellikle KOBİ'lerin yapılarından dolayı sahip oldukları dezavantajların üstesinden gelip, rekabetçi ve değişen ortamda fark yaratarak sürekliliklerini devam ettirebilmeleri onların yapacakları inovasyonlarla yakından ilişkilidir. Çalıpınar ve Baç (2007) yapmış oldukları çalışmada KOBİ'lerin işletme karakteristiklerinin

inovasyon yapma sayılarına etkilerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu nedenle KOBİ sahip/yönetici veya gıda mühendislerinden işletme inovasyon faaliyetlerini etkileyen işletme çıktıları olarak çalışan sayısı, ihracat gelirleri, reklam harcamaları, Ar-Ge harcamaları, patent harcamaları, işletme yaşı ve dış ortaklıklara ilişkin veriler toplanarak analiz edilmiş ve analiz sonucunda ortalama çalışan sayısı ve işletme yaşı ile inovasyon sayısı arasında ters yönlü bir ilişki bulmuşlardır.

Göztepe (2009) yapmış olduğu çalışmada öğrenen organizasyonların inovasyon, toplam kalite yönetimi ve organizasyon performansı üzerine etkilerini araştırmış ve bu konuda organizasyon genel ve pazar performansını, çalışan memnuniyetini artırabilmek için örgütsel öğrenme desteğiyle, sürekli bilgi paylaşımı içinde yaratıcı fikirlerin destekleneceğini, çalışanların cesaretlendirileceğini düşünmüştür. Organizasyonların yenilikçi, yaratıcı kimlikleri ancak bu bireysel yaratıcılığın ekip halinde öğrenilmesi, benimsenmesi ve örgüt kültürü haline getirilmesiyle sağlanabileceği sonucuna ulaşmıştır.

Barlay (2008), ulusal ekonomimizde etkisi olan holdingleri inceleyerek bu holdinglerde uygulanan insan kaynakları politikalarında ulusal inovasyon sisteminde ne gibi uygulamalara gittiklerini araştırmıştır. Bir firmanın inovasyon sürecini başarılı bir şekilde uygulayabilmesinin yolunun tüm personelinin yetkin olmasına bağlamaktadır. Ayrıca teknolojinin taklit edilmesi ve ikame edilmesinin küreselleşme ile birlikte çok kolay hale gelmesinden dolayı firmaların artık ikamesi kolay olmayan insan kaynaklarına yatırım yapması gerektiğini savunması gerektiğini belirtmiştir.

Otomotiv sektöründe inovasyonla ilgili yapılan çalışmasında Baykal (2007), otomotiv sektörü yöneticilerinin inovasyon aktivitesi olarak yeni ürün geliştirmeyi algıladıklarını, süreç inovasyonunun maliyetleri düşüreceği yönünde düşünülse de altı sigma ve yalın üretimin daha ağırlık kazandığı ve hizmet inovasyonun daha çok ürün inovasyonu olarak algılandığını tespit etmiştir. Görüşme yapılan yöneticiler inovasyonu ürün bazında ele aldıkları ve firmalarının tümüne uygulamadıkları için öğrenen firma görünümünden uzak olduklarını belirlemiştir.

Sungur (2007), çalışmasında Antalya, Isparta ve Burdur olmak üzere üç ilde imalat sanayisinde faaliyet gösteren firmaların bilgi dinamiklerini incelemiştir. İnovasyon konusunda daha çok içe dönük olduklarını ve üç ilde de yeni fikirler üst yönetimler tarafından alınan kararlar doğrultusunda uygulandığını ve kapalı bir bilgi kaynağı olduğunu ve işçilerin fikirlerinin dikkate alınmadığını görmüştür.

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **MATERYAL VE YÖNTEM**

#### **4.1.ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ**

Bu başlık altında araştırmanın gerekçesi, amacı, uygulandığı örneklem, araştırma hipotezleri, araştırmada kullanılan yöntem ve teknikler, ölçüm aracının özellikleri ve çalışma bulgularına ilişkin içerikler yer almaktadır.

##### **4.1.1.Araştırmanın Gerekçesi**

Dönüştürücü liderlik ile ilgili olarak yabancı ve yerli çalışmalarda dönüştürücü liderliğin birçok alanla bağlantısı kurulmaya çalışılmış ve bu liderlik türünün etkileri araştırılmıştır. Ayrıca inovasyonla ilgili yapılan çalışmalarda ise inovasyonun yenilikten farkı üzerinde durulurken daha çok göstergeleri üzerinde durulmaya çalışılmış ve inovasyonun işletmeye etkileri araştırılmıştır. Bu anlamda bu araştırma, dönüştürücü liderliğin düşünsel inovasyon üzerindeki etkisi, düşünsel inovasyonun boyutlandırılması ve yönlendirebilmesi açısından literatürdeki açıklığı doldurarak, bu alandaki çalışmalara farklı bir boyut kazandırmayı amaçlamaktadır. Literatür taraması kısmında incelenilen çalışmalarda inovasyon üzerine birçok etkiden bahsedilmiş ancak inovasyonu etkileyen liderlik faktöründen bahsedilmesi açısından az sayıda kaynağa rastlanılmıştır. Bu anlamda daha önceki yapılan çalışmalarda rastlanılmayan düşünsel inovasyonu ve dönüştürücü liderlerin düşünsel inovasyon üzerine etkisi gözlenmeye ve işletmeleri bu anlamda itici güç haline getirmeye çalışması kanıtlanmaya çalışılarak literatüre katkı sağlanmak istenmektedir.

#### 4.1.2.Araştırmanın Amacı

Dünyada ve Türkiye’de süregelen gelişmeler incelendiğinde son dönemlerde mevcut düzenlemeler inovatif girişimciliğe teşvik etmekte, şirketler bu alanda yapılan çalışmaları açısından ödüllendirilmektedir. Firmaların bu alanda yaptıkları çalışmalar firmaya hızlı şekilde cevap vermeye ve karlılığa yansımaya başlamıştır. Bu anlamda düşünsel inovasyonu yönetecek ve firma için maksimum faydayı sağlayacak olan liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Günümüzün ihtiyacı olan lider modeli için hızlı adapte olan, risk alan, geleceğe yönelik düşünen, izleyenlerini firmanın amaçlarına yönlendirirken kendi amaçlarını da yöneltten bir lider gerekmektedir.

Dönüştürücü liderlerin değiştiren etkisi ile izleyenlerini yenilik üreten, ürettiklerini katma değere dönüştüren, inovatif bireyler yetiştirerek düşünsel inovasyonu işletmeye özgüleştirmenin olumlu etkisi işletmelerde hızlı gelişmeye neden olacaktır.

Bu araştırmada, önceki kısımlarda bahsedilen özellikleri taşıyan dönüştürücü liderlerin düşünsel inovasyon üzerindeki etkisi araştırılarak düşünsel inovasyona nasıl bir katkı sağladığı belirlenmeye çalışılmaktadır.

#### 4.1.3.Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Gaziantep’in sanayi şehri olması göz önüne alındığında sanayicilerin Ar-Ge ve inovasyon faaliyetleri büyük önem taşımaktadır. Gaziantep mevcut iş gücü potansiyeli, altyapısı, kaynakları, öngörü ve vizyon sahibi insan yapısı ve yenilikçi yaşam tarzıyla günümüz koşullarında her alanda kendisine yer bulan bir il olması yönüyle Gaziantep Sanayi Odası tarafından bir proje dahilinde değerlendirilerek “Gaziantep İnovasyon Vadisi” projesinin de ev sahipleri olmaları açısından çalışmada Gaziantep ili sanayisi evren olarak belirlenmiştir. Çalışmada örneklem olarak da; Gaziantep İnovasyon Vadisi Projesinden 2009 yılında ödül alan 19 firma, 2010 yılında inovasyon dalında ödül olan 14 firma, marka ve patent dalında ödül alan 15 firma olmak üzere toplam 48 firma belirlenmiştir. Bu firmalarda müdür, müdür yardımcısı, şef ve bölüm sorumlusu olmak üzere üst ve orta düzey yöneticiler örneklemi oluşturmuşlardır.

İnovasyon ödülü alan 48 firmadan 38’i(% 79,2) ankete katılmış ve toplam 174 anket toplanmıştır. Ankete katılan firma dağılımı;

Plastik 3 (%7,9),

Gıda	9 (% 23,5),
Halı	5 (% 13,2),
Makine	10 (% 26,4),
Tekstil	5 (% 13,2),
Boya	2(% 5,4),
Ambalaj	1 (% 2,6),
Mühendislik	1 (% 2,6),
Ayakkabı	1 (% 2,6),
Otomotiv	1(% 2,6) şeklindedir.

#### 4.1.4.Araştırmanın Sayıltıları

Bu çalışmada aşağıdaki sayıltılardan (varsayımlardan) hareket edilmiştir;

- Araştırma kapsamında alınan örneklem evreni temsil niteliğine sahiptir.
- Örneklem grubunun anket sorularına vereceği cevaplar gerçeği yansıtır.
- Ölçme aracı genel anlamda geçerli ve güvenilirlerdir.

Çalışmada belirtilen sayıltılar üzerinde durulmuştur.

#### 4.1.5.Araştırmanın Sınırları

Araştırma için Gaziantep ili Sanayi Odası Başkanlığı tarafından 2009 ve 2010 yıllarında inovasyon dalında ödül verdiği firmalar ile çalışma yapılmıştır. Bu firmalarla telefon aracılığı ile iletişim kurulmuş ve müdür, müdür yardımcısı, şef ve bölüm sorumlusu olmak üzere üst ve orta düzey yönetim ile çalışma yapılacağı için zaman kaybına neden olacağı düşüncesini engellemek adına kendilerine mail aracılığı ile anket ulaştırılarak cevap alınmaya çalışılmıştır. Mail aracılığı ile ulaştırıldığı için firmalardan cevap alınması hususunda zaman açısından zorluklar yaşanmış ve gecikmeler olmuştur. Ayrıca çalışma yapılacak kişilerin üst düzey yönetici ve idareci kişilerden oluşması nedeniyle zaman kaybı, konuya ilgisizlik gibi sebeplerden örneklemdeki mevcut firmalardan 10 tanesi ankete hiç cevap vermemeyi tercih etmişlerdir. Çalışma diğer firmalarda anket gönderilen deneklerin anketlere verdiği cevaplarla sınırlı kalmıştır.

#### 4.1.6. Araştırmada Kullanılan Anketler

Araştırmada anket çalışmasından yararlanılmıştır. Öncelikle katılımcılara ankete ilişkin kısa bilgi verilmiş ve ne şekilde kullanılacağı belirtilmiştir. Ankette

katılımcıların cinsiyet, yaş, unvanları, çalıştıkları birim ve işletmelerinde çalışma yıllarına ilişkin olarak demografik bilgilere de yer verilmiştir. Bu soruların anketin gidişatını engellememesi için anketin sonunda 40 ve 43. sorular arasında sorulması tercih edilmiştir (Ek 1).

Dönüştürücü liderlik ve düşünsel inovasyon ile ilgili olarak iki ayrı anketten yararlanılmıştır.

#### **4.1.6.1. Dönüştürücü liderlik ile ilgili kullanılan anket**

Dönüştürücü liderlik anketi için Belgin Aydıntan'ın 2009 yılında "Ruhsal Zekânın Dönüştürücü Liderlik Üzerine Etkisini Araştıran Uygulamalı Bir Çalışma" isimli yayınlanan makalesinde kullanmış olduğu dönüştürücü liderlik anketi tercih edilmiştir. Anket soruları kapalı uçlu sorular şeklinde hazırlanmış ve Likert ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte; 1 "Kesinlikle katılmıyorum", 2 "Katılmıyorum", 3 "Kararsızım", 4 "Katılıyorum" ve 5 "Kesinlikle Katılıyorum" ifadelerini temsil etmektedir.

Ankette dönüştürücü liderlik kısmına ilişkin sorular 1.soru ile 23.soru arasını kapsamaktadır. Öncelikle liderlik kısmının ölçümlemesinin nedeni cevap verecek kişilerin sorular açısından daha rahat cevap vereceklerinin düşünülmüş olmasıdır.

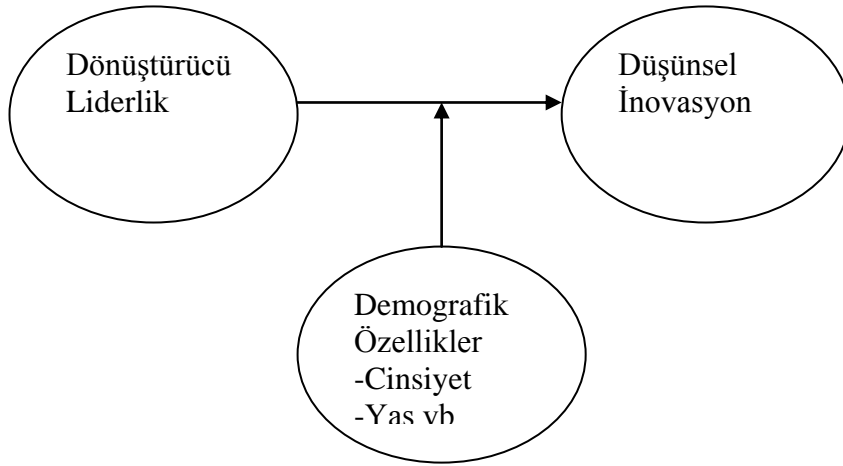
#### **4.1.6.2. Düşünsel inovasyon ile ilgili kullanılan anket**

Düşünsel inovasyon alanında yapılan literatür çalışmalarında kullanılan standart bir anket bulunmadığından Bilgehan Baykal'ın (2007:113), çalışmasında kullandığı anketten birkaç soruya yer verilmiş ve Baykal'ın açık uçlu olarak yer alan soruları Likert ölçeğine uyumlu hale getirilerek kullanılırken, Tuğba Kurt'un (2010:145), çalışmasında yer verdiği ve birçok yazar tarafından geliştirilen inovasyon ölçüm anketinin inovasyon performans kısmından birkaç soru alınmıştır. Son olarak teorik kısımda bahsedilen boyutları karşılayacak sorularda eksik kalan kısımlar tespit edilerek anket hazır hale getirilmiştir. İnovasyon soruları 24. ve 38. sorular arasını kapsamakta ayrıca 44. ve 46. sorular arasında inovasyon sorularını içermektedir. Ankette inovasyonun üç boyutunu karşılayacak sorular son şekli ile Likert ölçeğine uyumlu hale getirilmiş ve 1 "Kesinlikle katılmıyorum", 2 "Katılmıyorum", 3 "Kararsızım", 4 "Katılıyorum" ve 5 "Kesinlikle Katılıyorum" ifadeleri temsil etmektedir. Sadece 44 ve 46. sorular arasında ölçülebilirlik ve

süreklilik boyutlarını karşılayacak sorular Likert ölçeğine uyumlu olmayacağı için “evet” ve “hayır” olarak tek cevaplı sorular şeklinde düzenlenmiştir.

#### 4.1.7.Araştırma Modeli ve Hipotezleri

Araştırmada dönüştürücü liderlik ile düşünsel inovasyon arasındaki etkileşim aşağıdaki araştırma modeli ile incelenmeye çalışılmaktadır.



Şekil 4.1.Araştırma modeli

Şekil 4.1’de dönüştürücü liderliğin (bağımsız değişken) düşünsel inovasyon (bağımlı değişken) üzerinde etkili olduğu ve bu etkiye cinsiyet, yaş, işletmede çalışılan yıl gibi demografik özelliklerin etkisinin olduğu anlatılmak istenmiş ve araştırma bu çerçeveden ele alınmıştır.

İşletmelerde dönüştürücü liderlerin inovasyon üzerindeki etkisini belirlemek için 13 tane hipotez geliştirilmiştir. Bu hipotezler sırasıyla şu şekildedir;

H<sub>1</sub> : Dönüştürücü liderlik düşünsel inovasyon üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

H<sub>2</sub> : Dönüştürücü liderliğin karizma boyutunun düşünsel inovasyonun düşünce boyutu üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır.

H<sub>3</sub> : Dönüştürücü liderliğin karizma boyutunun düşünsel inovasyonun ölçülebilirlik boyutu üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır.

H<sub>4</sub> : Dönüştürücü liderliğin karizma boyutunun düşünsel inovasyonun süreklilik boyutu üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır.

H<sub>5</sub> : Dönüştürücü liderliğin ilham verme boyutunun düşünsel inovasyonun düşünce boyutu üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır.

H<sub>6</sub> : Dönüştürücü liderliğin ilham verme boyutunun düşünsel inovasyonun ölçülebilirlik boyutu üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır.

H<sub>7</sub> : Dönüştürücü liderliğin ilham verme boyutunun düşünsel inovasyonun süreklilik boyutu üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır.

H<sub>8</sub> :Dönüştürücü liderliğin bireysel ilgi boyutunun düşünsel inovasyonun düşünce boyutu üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır.

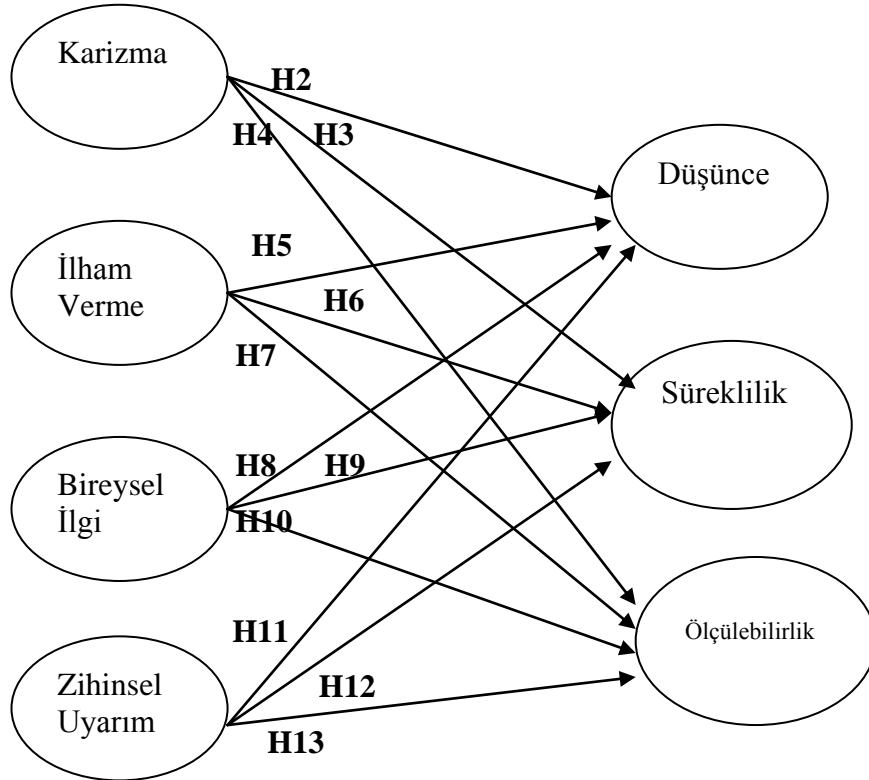
H<sub>9</sub> :Dönüştürücü liderliğin bireysel ilgi boyutunun düşünsel inovasyonun ölçülebilirlik boyutu üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır.

H<sub>10</sub> :Dönüştürücü liderliğin bireysel ilgi boyutunun düşünsel inovasyonun süreklilik boyutu üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır.

H<sub>11</sub> :Dönüştürücü liderliğin zihinsel uyarım boyutunun düşünsel inovasyonun düşünce boyutu üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır.

H<sub>12</sub> :Dönüştürücü liderliğin zihinsel uyarım boyutunun düşünsel inovasyonun ölçülebilirlik boyutu üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır.

H<sub>13</sub> :Dönüştürücü liderliğin zihinsel uyarım boyutunun düşünsel inovasyonun süreklilik boyutu üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır.



Dönüştürücü Liderlik

Düşünsel İnovasyon

Şekil 4.2. Hipotezler bazında Araştırma Modeli

Şekil 4.2’de görüldüğü gibi boyutlar arasındaki etkileşimle ilgili olarak ayrıntılı araştırma modeli oluşturulmuş ve bu model üzerinden analizler yapılmıştır. Boyutlar arasındaki etkileşim dışında ayrıca anket yapılan kişilerin demografik özelliklerinin de düşünsel inovasyon boyutlarının üzerindeki etkilerinin araştırılması etkili sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Bu etkiler için hipotezler geliştirilmiştir. Bunlar;

H<sub>14</sub>: Dönüştürücü Liderlerin yaş düzeylerinin düşünsel inovasyonun boyutları üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır.

H<sub>14.1</sub> : Dönüştürücü Liderlerin yaş düzeylerinin düşünsel inovasyonun düşünce boyutu üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır.

H<sub>14.2</sub> : Dönüştürücü Liderlerin yaş düzeylerinin düşünsel inovasyonun süreklilik boyutu üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır.

H<sub>14.3</sub> : Dönüştürücü Liderlerin yaş düzeylerinin düşünsel inovasyonun ölçülebilirlik boyutu üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır.

H<sub>15</sub> : Dönüştürücü Liderlerin unvanlarının düşünsel inovasyonun boyutları üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır.

H<sub>15.1</sub> : Dönüştürücü Liderlerin unvanlarının düşünsel inovasyonun düşünce boyutu üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır.

H<sub>15.2</sub> : Dönüştürücü Liderlerin unvanlarının düşünsel inovasyonun süreklilik boyutu üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır.

H<sub>15.3</sub> : Dönüştürücü Liderlerin unvanlarının düşünsel inovasyonun ölçülebilirlik boyutu üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır.

H<sub>16</sub>: Dönüştürücü Liderlerin işletmede çalıştıkları yılın düşünsel inovasyonun boyutları üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır.

H<sub>16.1</sub> : Dönüştürücü Liderlerin işletmede çalıştıkları yılın düşünsel inovasyonun düşünce boyutu üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır.

H<sub>16.2</sub> : Dönüştürücü Liderlerin işletmede çalıştıkları yılın düşünsel inovasyonun süreklilik boyutu üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır.

H<sub>16.3</sub> : Dönüştürücü Liderlerin işletmede çalıştıkları yılın düşünsel inovasyonun ölçülebilirlik boyutu üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır.

H<sub>17</sub>: Dönüştürücü Liderlerin cinsiyetlerinin düşünsel inovasyonun üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır.

#### 4.1.8. Araştırmada Kullanılan Teknikler

Araştırma ile ilgili veri toplamak için “anket tekniği” tercih edilmiştir. Araştırmanın istatistiksel analizi “faktör analizi” ve buna bağlı olarak yapılan “regresyon analizi” ile yapılmaya çalışılmıştır. Demografik özelliklerin etkileri ile ilgili olarak da “ANOVA analizi” yapılırken, cinsiyetin etkisi araştırılırken T-Testinden yararlanılmıştır. Kullanılan anket ve yöntemlere ilişkin olarak aşağıda ayrıntılı bilgi verilmektedir.

Araştırmanın istatistiksel analizi için SPSS 15.0 istatistik programı kullanılmaktadır. Öncelikle çalışmanın anketler açısından çalışmaya uygunluğunun ve güvenilirliğinin ölçülmesi için pilot bir anket çalışması yapılmıştır. Bu pilot uygulamada inovasyon ödülü alan iki firmada 20 kişi ile yapılan anket çalışması ile Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı bağımsız değişken olan dönüştürücü liderliğin anket soruları için; 0,917 olarak belirlenirken, bağımlı değişken olan inovasyon anketi için ise; 0,958 olarak belirlenmiştir. Bu veriler ışığında alpha değerinin 0 ile 1 arasında bir değer aldığı ve kabul edilebilir alpha değerinin 0.7 den büyük olması gerekliliğine uygun olmasından dolayı asıl anketin yapılabilir olduğu kanısına varılmıştır.

Asıl anket çalışması yapılarak toplanan 174 anket için genel olarak yapılan Cronbach Alpha katsayısının 0.964 olarak belirlenmiş olması da pilot uygulamayı desteklemiştir (Tablo 4.1).

Tablo 4.1. Güvenilirlik katsayı değerleri

	<u>Cronbach Alpha</u>
Pilot Anket Dönüştürücü Liderlik	0,917
Pilot Anket Düşünsel İnovasyon	0,958
Asıl Anket Genel	0.964

Sonraki aşama olarak anketin faktör analizine uygun olduğunu belirlemek ve desteklemek amacıyla KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) oranına bakılmış ve bu oran 0,911 olarak belirlenmiştir. KMO katsayısının 0.60 dan yüksek olması gerekliliğini

taşıması ve 0,90 oranını geçerek çok iyi bir oran ortaya konulmuş olması ile faktör analizine uygunluğu kanıtlanmıştır. Bağımlı ve bağımsız değişkenler açısından baktığımızda Tablo 4.2'deki gibi, Dönüştürücü Liderlik için KMO katsayı değeri 0.902 iken, Düşünsel İnovasyon için KMO Katsayı değeri 0.913 şeklindedir.

Tablo 4.2. KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) katsayı değerleri

	KMO (Kaiser-Meyer-Olkin)
Genel	0.911
Dönüştürücü Liderlik	0.902
Düşünsel İnovasyon	0.913

KMO oranının faktör analizi için uygunluğu belirlendikten sonra, çalışma bulguları değerlendirilirken Faktör analizi ile boyutlandırmalar yapılmıştır. Bu analiz sonucunda boyutlar arasında karşılıklı ilişkiler ve etkiler tespit edilmek için ise Regresyon analizinden yararlanılmıştır. Demografik özellikler için iki ya da daha fazla grup ortalamalarının birbirinden farklı olup olmadığını anlamak için kullanıldığından düşünsel inovasyonun boyutları üzerindeki etkileri açısından incelemek üzere ANOVA varyans analizinden yararlanılmıştır ve son olarak demografik özelliklerden cinsiyet özelliğinin etkisi ile ilgili olarak da T-Testi yapılarak bu şekilde analiz tamamlanmıştır.

#### 4.2. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK VE DÜŞÜNSEL İNOVASYON İLE İLGİLİ LİTERATÜR İNCELEMESİ

Bu alanda yapılan incelemeler çok kısıtlı kalmıştır. Ülkemizde yapılan incelemelerden özellikle Gümüşlüoğlu' nun çalışması dikkat çekmektedir. Gümüşlüoğlu (2009), çalışmasında yaratıcılık ve inovasyon konularına artan ilgi ile, son dönem çalışmaları, dönüştürücü liderliğin bilgi işçileri, özellikle bu grubun önemli bir kısmını teşkil eden Ar-Ge çalışanları üzerindeki etkileri incelemektedir. Yapmış olduğu önceki çalışmalara da atıflarda bulunan Gümüşlüoğlu 43 Türk firması ve bu firmalarda çalışan 163 Ar-Ge personeli üzerinde yapılan bir çalışmada dönüştürücü liderliğin hem Ar-Ge personelinin bireysel düzeydeki yaratıcılığına hem de örgüt düzeyindeki inovasyona olumlu etkileri saptandığını belirtmektedir. Bir başka çalışmasında ise dönüştürücü liderlik ile örgütsel inovasyon ilişkisinde ise dışarıdan sağlanan finansal destek ile daha da güçlendiği yönündedir.

Gümüşlüoğlu'nun çalışmalarında dönüştürücü liderlik ile inovasyon incelenmiştir. Düşünsel inovasyon ile ilgili literatürde çalışmalara rastlanılmamıştır. Bu yönden çalışma ilk olma özelliğı göstermektedir.

#### 4.3.ÇALIşMANIN BULGULARI

Bu başlık altında araştırmanın demografik özellikleri, analiz bilgileri ve analiz değerlendirmeleri hakkında bilgiler verilmektedir.

##### 4.3.1.Çalışmanın Demografik Bilgileri

Demografik bilgilerde ankete katılan 174 yöneticinin demografik özellikleri cinsiyet, yaş, unvanları ve çalışma yıllarına göre değerlendirilmektedir. Bu değişkenler hem örneklemin yapısının ortaya konulmasında hem de ölçüm değişkeni ile olan ilişkiler kapsamında incelenmiştir. Tablo 4.3'de görüldüğü gibi örneklemin %82,8'i (144 kişi) bay, %17,2'si (30 kişi) bayandan oluşmaktadır. İlk demografik değişken olan cinsiyet değişkeninin ölçüğe dahil edilme sebebi; örneklemimizdeki cinsiyet yüzdesinin düşünsel inovasyon üzerindeki etkilerini araştırmaktır.

Tablo 4.3. Cinsiyet dağılımı

	Frekans	%
Bay	144	82,8
Bayan	30	17,2
Toplam	174	100

İkinci demografik değişken yöneticilerin yaşıdır. Aşağıdaki tablo 4.4'de belirtildiğı gibi 174 kişinin 14'ü (%8) 18-25 yaş arası iken, 81'i (%46,6) 26-35 yaş arası, 53'ü (%30,5) 36-45 yaş arası, 18'i (%10,3) 46-55 yaş arası ve 8'i (%4,6) 56 yaş üzeridir.

Tablo 4.4. Yaş dağılımı

	Frekans	%
18-25 Yaş Arası	14	8
26-35 Yaş Arası	81	46,6
36-45 Yaş Arası	53	30,5
46-55 Yaş Arası	18	10,3
56 ve üzeri	8	4,6
Toplam	174	100

Tablo 4.5’de görüldüğü gibi görev unvanları açısından %40,8’i (71 kişi) müdür, %9,8’i (17 kişi) müdür yardımcısı, %26,4’ü (46 kişi) şef ve son olarak %23’ü (40 kişi) diğer statülerde unvanlara sahiptirler.

Tablo 4.5. Görev unvanları dağılımı

	Frekans	%
Müdür	71	40,8
Müdür Yard.	17	9,8
Şef	46	26,4
Diğer	40	23
Toplam	174	100

Örneklemin son demografik değişkeni tablo 4.6’da liderlerin firmalardaki görev süreleri görülmektedir. Buna göre; liderlerin % 7,5’i bir yıldan az bir zamandır, %46,6’sı 1-5 arasında, %30,5’i 6-10 yıl arasında, %9,2’si 11-15 yıl arasında, %6,3’ü 16 yıldan fazla süredir çalışmaktadır.

Tablo 4.6. Görev süresi dağılımı

	Frekans	%
1 Yıldan az	13	7,5
1-5 Yıl Arası	81	46,6
6-10 Yıl Arası	53	30,5
11-15 Yıl Arası	16	9,2
16 Yıl fazlası	11	6,3
Toplam	174	100

### 4.3.2.Çalışma Analizleri

Çalışmada örneklem yeterliliğini ölçmek için KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) katsayısından yararlanılmıştır. Bu katsayı gözlenen korelasyon katsayılarının büyüklüğü ile kısmi korelasyon katsayılarının büyüklüğünü karşılaştırır. Bu katsayı değeri küçük çıkarsa, çift olarak değişkenler arasındaki korelasyon ilişkisinin diğer değişkenlerce açıklanmayacağını gösterir. Bu durumda faktör analizine devam etmek doğru olmayacaktır. KMO, testinde bulunan değer 0,50'nin altında ise kabul edilemez, 0,50 zayıf, 0,60 orta, 0,70 iyi, 0,80 çok iyi, 0,90 mükemmeldir (Karagöz ve Kösterelioğlu, 2008:87). Çalışmada KMO katsayısının 0,911 değerinde çıkması mükemmel olarak değerlendirilebilecek orandan dolayı faktör analizi uygulanabilir. Çıkan sonuç doğrultusunda, dönüştürücü liderliğin ve düşünsel inovasyonun boyutlarını belirlemek açısından faktör analizi ve değerlendirmesini yapabileceğiz.

#### 4.3.2.1.Dönüştürücü liderliğin faktör analizi

Faktör analizi çok sayıda değişkenin altında yatan yapıyı incelemek ve bu değişkenlerin ifade ettiği bilgiyi, daha az sayıda faktör ya da bileşen ile özetleyerek ifade etmek için kullanılmaktadır. Kısacası, faktör analizinin temel amacı birbiriyle yüksek korelasyon gösteren değişkenleri farklı kümeler oluşturacak şekilde gruplandırmaktır. Çalışmada veriler, faktör analizi ile daha anlaşılır ve yorumlanabilir olarak değerlendirilebileceği için liderlik ve inovasyon boyutları ortaya çıkarılmaya çalışılacaktır. Faktör analizine bağlı olarak da değişkenler arasındaki neden-sonuç ilişkisini bulunmasına imkan veren bir analiz yöntemi olmasından dolayı regresyon analizi ile istatistiksel analize tabi tutularak, faktör analizi sonucu elde edilen faktörler arasındaki ilişkinin ortaya koyulabilmesi amacıyla belirlenen faktörler regresyon analizi ile bağlantıları araştırılarak ve yorumlanarak istatistiksel analiz yapılmıştır.

Dönüştürücü liderlik ile ilgili olarak yapılan faktör analizinin Tablo 4.7'de görülen dönüştürücü liderliğin boyutları açısından 4 faktör üzerinde yoğunlaşma olduğu görülmekte ve uygulanmış olan anket Dönüştürücü Liderliği %65 oranında ölçmektedir.

Tablo 4.7. Dönüştürücü liderlik faktör analizi

Faktör	Toplam	Varyans (%)	Kümülativ (%)
1	4,718	20,511	20,511
2	4,269	18,563	39,074
3	3,257	14,159	53,234
4	2,899	12,604	65,837

Bu oran (%65) açıklanabilirlik açısından, analiz için uygun olması bakımından Component Matrix tablosunu faktör sayıları açısından incelemek gerekmektedir. Component Matrix tablosu faktör sayısını göstermekle birlikte hangi maddenin hangi faktöre ait olduğu hakkında bilgi içermediği için faktör yapısının oluşturulmasında Rotated Component Matrix tablosu kullanılır. Rotated Component Matrix tablosu incelenirken her bir maddenin hangi faktör altında en yüksek değere sahip olduğu belirlenerek faktörlere göre ayrılmaktadır. Tablo 4.8’de faktörlere ait ağırlıklar tespit edilmiştir. Burada görülen faktörler 1.faktör dönüştürücü liderliğin karizma boyutuna, 2. faktör zihinsel uyarım boyutuna, 3.faktör İlham verme boyutuna, 4.faktör bireysel ilgi boyutuna karşılık gelmektedir. Karizma boyutuna denk gelen sorular içinde “Çalışanlarım benim ile çalışmaktan gurur duyarlar”, “Çalışanlarım bana saygı duyarlar.”, “Çalışanlarımın önemli konuların ya da sorunların farkına varmalarını sağlarım.” vb sorular bulunmaktadır. Zihinsel uyarım boyutu için sorulmuş olan sorular içerisinde ise; “Çalışanlarımın, verdikleri kararların ahlaki ya da etiksel sonuçlarını göz önüne almalarını sağlarım.”, “Çalışanlarıma istedikleri her an yol göstermeye ve yardımcı olmaya hazırım.”, “Çalışanlarımın kendi fikirlerini ve nedenlerini rahatlıkla ifade edebilmeleri için onları cesaretlendiririm.” vb sorular bulunmaktadır. İlham verme boyutu ile ilgili olarak; “Çalışanlarıma onlara güvendiğimi belli ederim.”, “Çalışanlarım için yüksek standartlar belirlerim.”, “Çalışanlarımla konuşurken iyimser bir tavır takınırım.” vb sorular bulunmaktadır. Son olarak bireysel ilgi boyutu ile ilgili olarak “Çalışanlarıma ortak misyonumuzu ve vizyonumuzu benimsetirim.”, “Çalışanlarıma, işlerinde ve sorunlarının çözümünde yeni yollar öneririm.”, “Çalışanlarımı çok dikkatli dinlerim.” vb sorular bulunmaktadır.

Tablo 4.8. Dönüştürücü liderlik faktör analizi faktör dağılımları

	1	2	3	4
L1	,701			
L2	,650			
L4	,443			
L5	,599			
L7	,654			
L12	,556			
L14	,549			
L15	,697			
L6		,532		
L13		,822		
L17		,421		
L18		,509		
L19		,575		
L20		,559		
L21		,746		
L3			,709	
L9			,764	
L10			,565	
L11			,620	
L8				,546
L16				,591
L22				,633
L23				,771

#### 4.3.2.2. Düşünsel inovasyonun faktör analizi

Düşünsel inovasyonla ilgili olarak yapılan faktör analizinin tablo 4.9’da görülen düşünsel inovasyonun boyutları açısından 3 faktör üzerinde yoğunlaşma olduğu görülmekte ve uygulanmış olan anket Düşünsel inovasyonu %66 oranında ölçmektedir.

Tablo 4.9. Düşünsel İnovasyonun Faktör Analizi

Faktör	Toplam	Varyans (%)	Kümülativ(%)
1	5,830	32,388	32,388
2	4,781	26,560	58,948
3	1,354	7,524	66,472

Bu oran (%66) açıklanabilirlik açısından analiz için uygun olması bakımından Rotated Component Matrix tablosunu faktör sayıları açısından incelenmesi gerekmektedir. Rotated Component Matrix tablosu incelenirken her bir maddenin hangi faktör altında en yüksek değere sahip olduğu belirlenerek faktörlere göre ayrılmaktadır. Tablo 4.10’da faktörlere ait ağırlıklar tespit edilmiş olarak görülmektedir. Burada görülen faktörler 1.faktör düşünsel inovasyonun düşünce boyutuna, 2. faktör süreklilik boyutuna, 3.faktör ise ölçülebilirlik boyutuna karşılık gelmektedir. Düşünce boyutunu “Çalıştığım işletmede Ar-Ge bölümü yada inovasyon yönetiminden sorumlu çalışanlar olmasına önem verilir”, “Çalıştığım işletmede sık sık yeni fikirler denenir.” gibi sorular temsil etmektedir. Düşünsel inovasyonun ikinci boyutu olan süreklilik boyutu için ise; “Çalıştığım işletme inovatif bir kültüre sahiptir.”, “Çalıştığım işletme içerisinde süreçlerin her aşamasında sürekli iyileştirme izlenmektedir.” gibi sorular anketi cevaplayan liderlere yöneltilmiştir. Son olarak dönüştürücü liderliğin ölçülebilirlik boyutu için; “Çalıştığınız işletmede Ar-Ge personeliniz var mı?” ve “Çalıştığınız işletmenin patent, faydalı model ve ödüllerinizi var mı?” sorularına evet ve hayır seçenekli kapalı uçlu sorular yöneltilerek boyut tutumları ölçümlenmeye çalışılmıştır.

Tablo 4.10. Düşünsel inovasyonun faktör analizi faktör dağılımları

	1	2	3
İ30	,606		
İ31	,706		
İ32	,665		
İ33	,777		
İ34	,715		
İ36	,767		

Tablo 4.10. (devamı)

i37	,747	
i38	,840	
i24		,765
i25		,768
i26		,812
i27		,779
i28		,698
i29		,601
i35		,611
i44		,810
i45		,778

#### 4.3.2.3. Dönüştürücü liderliğin düşünsel inovasyon üzerine etkisi

Dönüştürücü liderlerin düşünsel inovasyon üzerindeki etkisi üzerine hipotez olarak; “H<sub>1</sub>:Dönüştürücü liderliğin düşünsel inovasyonu olumlu etkisi bulunmaktadır.” geliştirilmekte ve bu hipotez üzerinden araştırma yapılmaktadır. Aşağıda bulunan tablo 4.11’de yapılmış olan tek bağımsız değişkenli regresyon analiz sonuçlarına göre model özeti tablosunda Düzeltilmiş R(R<sup>2</sup>) sütunundaki değerlerden bağımsız değişken durumundaki Dönüştürücü Liderliğin, bağımlı değişken durumundaki Düşünsel İnovasyon değişkenine ait varyansı %52 oranındadır. Diğer bir ifade ile düşünsel inovasyonun %52 oranında dönüştürücü liderliğe bağlı olduğudur.

Tablo 4.11. Dönüştürücü liderliğin düşünsel inovasyona etkisi

Model	R	Düzeltilmiş R (R <sup>2</sup> )
1	,726	,527

Tablo 4.11.1’de görülen Anova tablosunun anlamlılık sütunundaki değer ise söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin  $p < 0,01$  düzeyindeki istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Anlamlılık değerinin 0,000 değerinden dolayı Dönüştürücü liderliğin düşünsel inovasyon üzerinde anlamlı bir ilişkinin varlığından bahsedilebilir.  $F(1,168)=187,291$ ;  $p < 0,01$  denklemi kurulabilir. Analiz sonucunda H<sub>1</sub>

hipotezi kabul edilmektedir, yani dönüştürücü liderliğin düşünsel inovasyon üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır.

Tablo 4.11.1. Dönüştürücü liderliğin düşünsel inovasyona etkisi

Model	Df	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık
1 Regression	1	16,654	187,291	,000
Residual	168	,089		
Total	169			

Dönüştürücü liderliğin düşünsel inovasyon üzerindeki olumlu etkisinden dolayı, düşünsel inovasyonun boyutları üzerindeki etkisini aşağıdaki hipotezlerden yola çıkarak incelenecek ve etkisi olup olmadığını tespit edilmeye çalışılacaktır. Dönüştürücü liderliğin boyutlarının düşünsel inovasyonun düşünce boyutu üzerindeki etkisine dair hipotezler;

H<sub>2</sub> : Dönüştürücü liderliğin karizma boyutunun düşünsel inovasyonun düşünce boyutu üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır.

H<sub>5</sub> : Dönüştürücü liderliğin ilham verme boyutunun düşünsel inovasyonun düşünce boyutu üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır.

H<sub>8</sub> :Dönüştürücü liderliğin bireysel ilgi boyutunun düşünsel inovasyonun düşünce boyutu üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır.

H<sub>11</sub> :Dönüştürücü liderliğin zihinsel teşvik boyutunun düşünsel inovasyonun düşünce boyutu üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır, şeklindedir.

Tablo 4.12. Dönüştürücü liderlik boyutlarının düşünsel inovasyonun düşünce boyutu üzerine etkisi

Model	R	Düzeltilmiş R (R <sup>2</sup> )
1	,636	,404

Tablo 4.12’de model özeti tablosunda (R<sup>2</sup>) sütunundaki değerlerden bağımsız değişken durumundaki Karizma, İlham Verme, Zihinsel Uyarım, Bireysel İlginin

bağımlı değişken durumundaki Düşünce değişkenine ait varyansı %40 oranındadır. Diğer bir ifade ile Düşünce boyutunun %40'nın Dönüştürücü Liderlik boyutlarına bağlı olduğudur.

Tablo 4.12.1. Dönüştürücü liderliğin düşünsel inovasyonun düşünce boyutu üzerine etkisi

Model	Df	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık
1 Regression	4	8,940	27,996	,000
Residual	165	,319		
Total	169			

Tablo 4.12.1'deki Anova tablosunun anlamlılık sütunundaki değer ise söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin  $p < 0,01$  düzeyindeki istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Anlamlılık değerinin 0,000 değerinden dolayı dönüştürücü liderlik boyutlarının düşünce üzerinde anlamlı bir ilişkinin varlığından bahsedebilir.  $F(4,165)=27,996$ ;  $p < 0,01$  denklemi kurulabilir. Düşünce boyutuna asıl etki eden boyutları tek tek incelediğimiz zaman Tablo 4.12.2'de "Coefficients" tablosuna göre yorum yapabilmektedir. Anlamlılık sütunundaki değerler incelendiğinde boyutlar bazında;

- Karizma boyutu için; ,590 düzeyinde olan değerimiz  $P < 0.01$  veya  $P < 0.05$  değerlerine uygun olmadığı için Düşünce ile ilişkisi anlamlı değildir.  $H_2$  hipotezi reddedilir.
- Zihinsel Uyarım boyutu için; 0,000 düzeyinde olan değerimiz  $P < 0.01$  şartını karşıladığı için 0.01 seviyesinde anlamlıdır.  $H_{11}$  hipotezi kabul edilir.
- İlham Verme boyutu için; ,675 düzeyinde olan değerimiz  $P < 0.01$  veya  $P < 0.05$  değerlerine uygun olmadığı için Düşünce ile ilişkisi anlamlı değildir.  $H_5$  hipotezi reddedilir.
- Bireysel Uyarım boyutu için; ,017 düzeyinde olan değerimiz  $P < 0.05$  şartını karşıladığı için 0.05 seviyesinde anlamlıdır.  $H_8$  hipotezi kabul edilir.

Tablo 4.12.2. Dönüştürücü liderlik boyutlarının düşünsel inovasyonun düşünce boyutu üzerine etkisi

Model	Anlamlılık
1 (Constant)	,078
Karizma	,590
Zihinsel Uyarım	,000
İlham Verme	,675
Bireysel İlgı	,017

Burada çıkarmış olduğumuz sonuç bize, dönüştürücü liderliğin zihinsel uyarım ve bireysel ilgi boyutlarının düşünce boyutu üzerindeki olumlu etkisini göstermektedir. Karizma boyutu ve ilham verme boyutlarının ise düşünce boyutu üzerinde etkisi olmadığı görülmektedir.

Dönüştürücü liderliğin boyutlarının düşünsel inovasyonun düşünce boyutu etkisini inceledikten sonra düşünsel inovasyonun süreklilik boyutu üzerindeki etkileri incelenecektir. Dönüştürücü liderliğin boyutlarının düşünsel inovasyonun süreklilik boyutu üzerindeki etkisine dair hipotezler;

H<sub>4</sub> : Dönüştürücü liderliğin karizma boyutunun düşünsel inovasyonun süreklilik boyutu üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır.

H<sub>7</sub> : Dönüştürücü liderliğin ilham verme boyutunun düşünsel inovasyonun süreklilik boyutu üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır.

H<sub>10</sub> :Dönüştürücü liderliğin bireysel ilgi boyutunun düşünsel inovasyonun süreklilik boyutu üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır.

H<sub>13</sub> :Dönüştürücü liderliğin zihinsel teşvik boyutunun düşünsel inovasyonun süreklilik boyutu üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır şeklindedir.

Tablo 4.13. Dönüştürücü liderlik boyutlarının düşünsel inovasyonun süreklilik boyutu üzerine etkisi

Model	R	Düzeltilmiş R (R <sup>2</sup> )
1	,776	,603

Tablo 4.13’de model özeti tablosunda ( $R^2$ ) sütunundaki değerlerden bağımsız değişken durumundaki Karizma, İlham Verme, Zihinsel Uyarım, Bireysel İlginin bağımlı değişken olan Süreklilik değişkenine ait varyansı %60 oranındadır. Kısaca, Süreklilik boyutunun %60’nın Dönüştürücü Liderlik boyutlarına bağlı olduğudur.

Tablo 4.13.1. Dönüştürücü liderliğin düşünsel inovasyonun süreklilik boyutu üzerine etkisi

Model	df	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık
1 Regression	4	9,418	62,610	,000
Residual	165	,150		
Total	169			

Tablo 4.13.1’deki Anova tablosunun anlamlılık sütunundaki değer ise söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin  $p < 0,01$  düzeyindeki istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Anlamlılığın 0,000 değerinden dolayı dönüştürücü liderlik boyutlarının süreklilik boyut üzerinde anlamlı bir ilişkinin varlığından bahsedebiliriz.  $F(4,165)=27,996$ ;  $p < 0,01$  denklemi kurulabilir. Süreklilik boyutuna asıl etki eden boyutları tek tek incelendiği zaman Tablo 4.13.2’de “Coefficients” tablosuna göre yorum yapılabilir. Anlamlılık sütunundaki değerler incelendiğinde boyutlar bazında;

- Karizma boyutu için; 0,123 düzeyinde olan değerimiz  $P < 0.01$  veya  $P < 0.05$  değerlerine uygun olmadığı için Süreklilik ile ilişkisi anlamlı değildir.  $H_4$  hipotezi reddedilir.
- Zihinsel Uyarım boyutu için; ,246 düzeyinde olan değerimiz  $P < 0.01$  veya  $P < 0.05$  değerlerine uygun olmadığı için Süreklilik ile ilişkisi anlamlı değildir.  $H_{13}$  hipotezi reddedilir.
- İlham Verme boyutu için; ,554 düzeyinde olan değerimiz  $P < 0.01$  veya  $P < 0.05$  değerlerine uygun olmadığı için Süreklilik ile ilişkisi anlamlı değildir.  $H_7$  hipotezi reddedilir.
- Bireysel Uyarım boyutu için; ,000 düzeyinde olan değerimiz  $P < 0.01$  şartını karşıladığı için 0.01 seviyesinde anlamlıdır.  $H_{10}$  hipotezi kabul edilir.

Tablo 4.13.2. Dönüştürücü liderlik boyutlarının düşünsel inovasyonun süreklilik boyutu üzerine etkisi

Model	Anlamlılık
1 (Constant)	,994
Karizma	,123
Zihinsel Uyarım	,246
İlham Verme	,554
Bireysel İlg	,000

Burada çıkmış olan sonuç, dönüştürücü liderliğin bireysel ilgi boyutunun düşünsel inovasyonun süreklilik boyutu üzerindeki olumlu etkisini göstermektedir. Dönüştürücü liderlerin karizma, ilham verme ve zihinsel uyarım boyutlarının düşünsel inovasyonun süreklilik boyutu üzerinde olumlu etkisi bulunmamaktadır.

Dönüştürücü liderliğin boyutlarının düşünsel inovasyonun düşünce ve süreklilik boyutlarına etkilerini inceledikten sonra düşünsel inovasyonun son boyutu olan ölçülebilirlik boyutu üzerindeki etkileri incelenecektir. Dönüştürücü liderliğin boyutlarının ölçülebilirlik boyutu üzerindeki etkisine dair hipotezler;

H<sub>3</sub> :Dönüştürücü liderliğin karizma boyutunun düşünsel inovasyonun ölçülebilirlik boyutu üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır.

H<sub>6</sub> :Dönüştürücü liderliğin ilham verme boyutunun düşünsel inovasyonun ölçülebilirlik boyutu üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır.

H<sub>9</sub> :Dönüştürücü liderliğin bireysel ilgi boyutunun düşünsel inovasyonun ölçülebilirlik boyutu üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır.

H<sub>12</sub> :Dönüştürücü liderliğin zihinsel teşvik boyutunun düşünsel inovasyonun ölçülebilirlik boyutu üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır, şeklindedir.

Tablo 4.14. Dönüştürücü liderlik boyutlarının düşünsel inovasyonun ölçülebilirlik boyutu üzerine etkisi

Model	R	Düzeltilmiş R (R <sup>2</sup> )
1	,257	,066

Tablo 4.14’de model özeti tablosunda ( $R^2$ ) sütunundaki değerlerden bağımsız değişken durumundaki Karizma, İlham Verme, Zihinsel Uyarım, Bireysel İlginin bağımlı değişken durumundaki Ölçülebilirlik değişkenine ait varyansı %06 oranındadır. Diğer bir ifade ile Ölçülebilirlik boyutunun %6’sının Dönüştürücü Liderlik boyutlarına bağlı olduğudur.

Tablo 4.14.1. Dönüştürücü liderliğin düşünsel inovasyonun ölçülebilirlik boyutu üzerine etkisi

Model	df	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık
1 Regression	4	,231	2,907	,023
Residual	165	,080		
Total	169			

Tablo 4.14.1’deki Anova tablosunun anlamlılık sütunundaki değer ise söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin  $p < 0,01$  düzeyindeki istatistiksel olarak anlamsız olduğunu göstermektedir. Anlamlılık değerinin 0,023 değerinden dolayı Dönüştürücü Liderlik boyutlarının Ölçülebilirlik anlamlı bir ilişkinin varlığından bahsedilemez. Buda tez açısından önem arz etmektedir. Çünkü bu sonuç ölçülebilirlik gibi daha sayısal verilerde liderlik boyutlarının etkisinin olmayacağını ispatlanmaktadır. Dönüştürücü liderlik boyutlarını tek tek incelendiği zaman anlamlılık sütunundaki değerlere göre boyutlar bazında;

- Karizma boyutu için; 0,336 düzeyinde olan değerimiz  $P < 0,01$  veya  $P < 0,05$  değerlerine uygun olmadığı için Ölçülebilirlik ile ilişkisi anlamlı değildir.  $H_3$  hipotezi reddedilir.
- Zihinsel Uyarım boyutu için; 0,120 düzeyinde olan değerimiz  $P < 0,01$  veya  $P < 0,05$  değerlerine uygun olmadığı için Ölçülebilirlik ile ilişkisi anlamlı değildir.  $H_{12}$  hipotezi reddedilir.
- İlham Verme boyutu için; 0,117 düzeyinde olan değerimiz  $P < 0,01$  veya  $P < 0,05$  değerlerine uygun olmadığı için Ölçülebilirlik ile ilişkisi anlamlı değildir.  $H_6$  hipotezi reddedilir.

- Bireysel Uyarım boyutu için; 0,187 düzeyinde olan değerimiz  $P < 0.01$  veya  $P < 0.05$  değerlerine uygun olmadığı için Ölçülebilirlik ile ilişkisi anlamlı değildir.  $H_9$  hipotezi reddedilir.

Burada, dönüştürücü liderliğin karizma, ilham verme, bireysel ilgi ve zihinsel uyarım boyutlarının düşünsel inovasyonun ölçülebilirlik boyutu üzerindeki olumlu etkisinin olmadığını göstermektedir.

#### 4.3.2.4. Demografik özelliklerin düşünsel inovasyon üzerine etkisi

Dönüştürücü liderlerin demografik özelliklerinin düşünsel inovasyon ve boyutları üzerindeki etkilerini tespit etmek için ANOVA varyans analizinden yararlanılmaktadır. Buradaki amaç bağımlı değişken olan düşünsel inovasyon ve boyutlarının, bağımsız değişken olan demografik özellikler arasında olumlu etkilerinin olup olmadığını anlamaya çalışmaktır.

Öncelikle düşünsel inovasyon üzerinde demografik değişkenlerden yaş değişkeninin etkisini incelemekle başlanacaktır. Bunun için geliştirilen hipotez;

$H_{14}$  :Dönüştürücü Liderlerin yaş düzeylerinin düşünsel inovasyonun boyutları üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır.

ANOVA sonucu anlamlılık sütunundaki değer 0,076 olduğundan, söz konusu değer 0,05'den büyük olduğu için yaş ile inovasyon arasındaki ilişkinin  $p < 0,05$  seviyesinde anlamlı olmadığı söylenilebilir. Bu durumda  $H_{14}$  hipotezi reddedilir.

Düşünsel inovasyonun boyutları bazında ilk boyut düşünce boyutu üzerinde demografik değişkenlerden yaş değişkeninin etkisini incelerken, bunun için geliştirilen hipotez;

“ $H_{14}$  :Dönüştürücü Liderlerin yaş düzeylerinin düşünsel inovasyonun boyutları üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır.” hipotezinin alt hipotezi;

$H_{14.1}$  : Dönüştürücü Liderlerin yaş düzeylerinin düşünsel inovasyonun düşünce boyutu üzerinde anlamlı etkisi bulunmaktadır, şeklindedir.

Yapılan analiz sonucunda anlamlılık sütunundaki değer 0,392 olduğu görülmektedir. Söz konusu değer 0,05'den büyük olduğu için yaş ile inovasyonun

düşünce boyutu arasındaki ilişkinin  $p < 0,05$  seviyesinde anlamlı olmadığı söylenilebilir. Bu durumda  $H_{14,1}$  hipotezi reddedilir.

Düşünsel inovasyonun boyutlarından ikinci boyut olan süreklilik boyutu üzerinde demografik değişkenlerden yaş değişkeninin etkisini incelerken, bunun için geliştirilmiş hipotez;

“ $H_{14}$  :Dönüştürücü Liderlerin yaş düzeylerinin düşünsel inovasyonun boyutları üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır.” hipotezinin alt hipotezi olan;

$H_{14,2}$  :Dönüştürücü Liderlerin yaş düzeylerinin düşünsel inovasyonun süreklilik boyutu üzerinde anlamlı etkisi bulunmaktadır, şeklindedir.

Analizde anlamlılık değeri 0,01 olduğu görülmektedir. Söz konusu değer yaş ile inovasyonun süreklilik boyutu arasındaki ilişkinin  $p < 0,05$  seviyesinde anlamlı olduğunu söylenilebilir. Bu durumda  $H_{14,2}$  hipotezi kabul edilmesi gerekirken ana hipotezin reddedilmiş olmasından dolayı anlam ifade etmeyeceği için reddedilmiştir.

Düşünsel inovasyonun boyutlarından son boyut olan ölçülebilirlik boyutu üzerinde demografik değişkenlerden yaş değişkeninin etkisini incelerken, bunun için geliştirilmiş olan hipotez;

“ $H_{14}$  :Dönüştürücü Liderlerin yaş düzeylerinin düşünsel inovasyonun boyutları üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır.” hipotezinin alt hipotezi;

$H_{14,3}$  : Dönüştürücü Liderlerin yaş düzeylerinin düşünsel inovasyonun ölçülebilirlik boyutu üzerinde anlamlı etkisi bulunmaktadır, şeklindedir.

Yapılan analizlerde anlamlılık değeri 0,591 olduğu görülmektedir. Söz konusu değere göre yaş ile düşünsel inovasyonun ölçülebilirlik boyutu arasındaki ilişkinin  $p < 0,05$  seviyesinde anlamlı olmadığı söylenilebilir. Bu durumda  $H_{14,3}$  hipotezi reddedilir. Bunun anlamı ölçülebilirlik gibi sayısal verilerin yaş ile ilgili olmadığı ve tabii ki buna etkinde olmayacağı yönündedir.

Diğer bir demografik değişken olan unvana ilişkin değişkenin dönüştürücü liderler üzerindeki etkisini incelemek üzere yapılan ANOVA’da anlamlılık sütunundaki değeri 0,363 olduğu görülmektedir. Söz konusu değere göre unvan ile liderlik arasındaki ilişkinin  $p < 0,05$  seviyesinde anlamlı olmadığı söylenilebilir. Bu durumda unvanın dönüştürücü liderlik üzerinde etkisi olmadığını, her düzeyde

dönüştürücü lider bulunulabileceğini ve dönüştürücü liderlerin makama bağlı olmadığı kanıtlanmış olmaktadır.

Demografik değişkenlerden liderlerin unvanlarına ilişkin değişkenin düşünsel inovasyon üzerindeki etkisini incelemek üzere geliştirilen hipotez;

“H<sub>15</sub> : Dönüştürücü Liderlerin unvanlarının düşünsel inovasyon üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır.” şeklindedir.

Bu hipotez için yapılan analizlerde anlamlılık değeri 0,165 olarak çıkmaktadır. Söz konusu değere göre unvan ile düşünsel inovasyon arasındaki ilişkinin  $p < 0,05$  seviyesinde anlamlı olmadığı söylenilebilir. Bu durumda H<sub>15</sub> hipotezi reddedilir. İnovasyonun boyutları için geliştirilmiş olan H<sub>15.1</sub>, H<sub>15.2</sub>, H<sub>15.3</sub> hipotezleri de reddedilmiş olmaktadır. Gruplar arasındaki farklılıklar bir bütün olarak değerlendirildiğinden hangi ikili gruplar arasındaki farkın etkili olduğunu anlamak için Turkey testi tablosunda ifade edilebilecek değer bulunmadığı için düşünsel inovasyonun boyutlarını tek tek incelemeye gerek duyulmamıştır.

Bir diğer demografik değişken olan çalışılan yıla ilişkin değişkenin dönüştürücü liderler üzerindeki etkisini belirlemek için anlamlılık değeri 0,234 olduğu belirlenmiştir. Söz konusu değere göre çalışılan yıl ile dönüştürücü liderlik arasındaki ilişkinin anlamlı olmadığı söylenilebilir ( $p < 0,05$ ). Bu durum çalışılan yılların dönüştürücü liderlik üzerinde etkisi olmadığı ve dönüştürücü liderliğin yıllara ilişkin olarak körelmeyeceği veya artmayacağı anlamına gelmektedir.

Çalışılan yılın düşünsel inovasyon üzerindeki etkisini incelemek üzere geliştirilmiş olan hipotez;

“H<sub>16</sub> : Dönüştürücü liderlerin işletmede çalıştıkları yılın düşünsel inovasyonun boyutları üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır.” şeklindedir.

Hipotezin ispatı için yapılan regresyon analizinde anlamlılık değeri 0,089 olarak çıkmaktadır. Söz konusu değerden dolayı çalışılan yıl ile düşünsel inovasyon arasındaki ilişkinin  $p < 0,05$  seviyesinde anlamlı olmadığı söylenebilir. Bu durumda H<sub>16</sub> hipotezi reddedilir. İnovasyonun boyutları için geliştirilmiş olan H<sub>16.1</sub>, H<sub>16.2</sub>, H<sub>16.3</sub> hipotezleri de reddedilmiş olmaktadır.

Demografik değişkenlerden cinsiyet değişkeni için T-Testi kullanılmış ve liderlerin cinsiyetlerinin dönüştürücü liderlikte bayanların erkeklere göre daha fazla özellikleri gösterdiği daha önceki çalışmalarda ortaya konulmaktadır (Aydıntan, 2009;297). Çalışmada cinsiyetin düşünsel inovasyon üzerinde nasıl bir etkisi olduğu incelenmeye çalışılacaktır. Yapılmış olunan analizde istatistiki verileri incelenmiştir. Burada anlamlılık değerinin 0,547 olarak 0.05 değerinden büyük olması nedeniyle cinsiyetin inovasyon üzerinde anlamlı etkisine rastlanılmamıştır. Cinsiyetin etkisine dair geliştirilen;

“H<sub>17</sub>: Dönüştürücü Liderlerin cinsiyetlerinin düşünsel inovasyonun üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır.” hipotezi reddedilmiştir. Ancak tablo 4.15’de görüldüğü gibi ortalama değerlerinden dolayı erkeklerin (3,0367), bayanlara (2,9875) göre inovasyon konusunda daha etkili oldukları görülmektedir.

Tablo 4.15. Demografik değişken cinsiyetin düşünsel inovasyon üzerine etkisi  
(T-Testi)

Cinsiyetiniz		N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata Ortalaması
İnovasyon	Bay	144	3,0367	,41332	,03444
	Bayan	30	2,9875	,37318	,06813

Tablo 4.16. Hipotez kabul-red tablosu

Hipotez Adı	Onay
H <sub>1</sub> : Dönüştürücü liderlik düşünsel inovasyon üzerinde olumlu etkiye sahiptir.	KABUL
H <sub>2</sub> : Dönüştürücü liderliğin karizma boyutunun düşünsel inovasyonun düşünce boyutu üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır.	RED
H <sub>3</sub> : Dönüştürücü liderliğin karizma boyutunun düşünsel inovasyonun ölçülebilirlik boyutu üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır.	RED
H <sub>4</sub> : Dönüştürücü liderliğin karizma boyutunun düşünsel inovasyonun süreklilik boyutu üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır.	RED
H <sub>5</sub> : Dönüştürücü liderliğin ilham verme boyutunun düşünsel inovasyonun düşünce boyutu üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır.	RED
H <sub>6</sub> : Dönüştürücü liderliğin ilham verme boyutunun düşünsel inovasyonun ölçülebilirlik boyutu üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır.	RED
H <sub>7</sub> : Dönüştürücü liderliğin ilham verme boyutunun düşünsel inovasyonun süreklilik boyutu üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır.	RED
H <sub>8</sub> :Dönüştürücü liderliğin bireysel ilgi boyutunun düşünsel inovasyonun düşünce boyutu üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır.	KABUL
H <sub>9</sub> :Dönüştürücü liderliğin bireysel ilgi boyutunun düşünsel inovasyonun ölçülebilirlik boyutu üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır.	RED
H <sub>10</sub> :Dönüştürücü liderliğin bireysel ilgi boyutunun düşünsel inovasyonun süreklilik boyutu üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır.	KABUL
H <sub>11</sub> :Dönüştürücü liderliğin zihinsel uyarım boyutunun düşünsel inovasyonun düşünce boyutu üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır.	KABUL
H <sub>12</sub> :Dönüştürücü liderliğin zihinsel uyarım boyutunun düşünsel inovasyonun ölçülebilirlik boyutu üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır.	RED
H <sub>13</sub> :Dönüştürücü liderliğin zihinsel uyarım boyutunun düşünsel inovasyonun süreklilik boyutu üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır.	RED
H <sub>14</sub> : Dönüştürücü Liderlerin yaş düzeylerinin düşünsel inovasyonun boyutları üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır.	RED
H <sub>14.1</sub> : Dönüştürücü Liderlerin yaş düzeylerinin düşünsel inovasyonun düşünce boyutu üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır.	RED
H <sub>14.2</sub> : Dönüştürücü Liderlerin yaş düzeylerinin düşünsel inovasyonun süreklilik boyutu üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır.	RED
H <sub>14.3</sub> : Dönüştürücü Liderlerin yaş düzeylerinin düşünsel inovasyonun ölçülebilirlik boyutu üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır.	RED*
H <sub>15</sub> : Dönüştürücü Liderlerin unvanlarının düşünsel inovasyonun boyutları üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır.	RED

Tablo 4.16.(devam)

H <sub>15.1</sub> : Dönüştürücü Liderlerin unvanlarının düşünsel inovasyonun düşünce boyutu üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır.	RED
H <sub>15.2</sub> : Dönüştürücü Liderlerin unvanlarının düşünsel inovasyonun süreklilik boyutu üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır.	RED
H <sub>15.3</sub> : Dönüştürücü Liderlerin unvanlarının düşünsel inovasyonun ölçülebilirlik boyutu üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır.	RED
H <sub>16</sub> : Dönüştürücü Liderlerin işletmede çalıştıkları yılın düşünsel inovasyonun boyutları üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır.	RED
H <sub>16.1</sub> : Dönüştürücü Liderlerin işletmede çalıştıkları yılın düşünsel inovasyonun düşünce boyutu üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır.	RED*
H <sub>16.2</sub> : Dönüştürücü Liderlerin işletmede çalıştıkları yılın düşünsel inovasyonun süreklilik boyutu üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır.	RED
H <sub>16.3</sub> : Dönüştürücü Liderlerin işletmede çalıştıkları yılın düşünsel inovasyonun ölçülebilirlik boyutu üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır.	RED
H <sub>17</sub> : Dönüştürücü Liderlerin cinsiyetlerinin düşünsel inovasyonun üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır.	RED

\* Kendi içinde kabul edilmesine rağmen ana hipotezin reddedilmesinden dolayı RED olarak kabul edilmiştir.

## BULGULAR VE TARTIŞMA

Rekabette geri kalmamak için en büyük etken insanı yönlendirebilmek olduğundan, insanın yönetilmesi ve bir yatırım sermayesi olarak görülmesi insan kaynağına bakışı değiştirmiştir. Bu anlamda çalışmada dönüştürücü liderliğin düşünsel inovasyon üzerindeki etkisini incelemek için oluşturulan temel hipotezler, dönüştürücü liderliğin düşünsel inovasyon üzerinde olumlu etkisi olduğu şeklindedir. Yapılan ölçümlerde hipotez kanıtlanmış ve istatistiksel analizler dönüştürücü liderliğin düşünsel inovasyonlar üzerinde olumlu etkiye sahip olduğunu göstermiştir.

Araştırmanın ilerleyen safhalarında inovasyon boyutlandırılmış ve bu boyutlar dönüştürücü liderliğin boyutları ile karşılaştırılmıştır. Literatürde boyutlandırma ile ilgili bilgiye rastlanılmamıştır. Yapılan literatür incelemesinde yazarların ağırlıklı üzerinde durdukları konular belli başlıklar altında gruplandırılmaya çalışılmıştır. Ağırlık kazanan Düşünce, Süreklilik ve Ölçülebilirlik boyutları Faktör analizi sonucunda da desteklenmiş ve gruplar boyut özelliğini kazanmıştır. Çalışmada bu boyutlar dönüştürücü liderlerin boyutları ile karşılaştırılmaya çalışılmıştır.

Çalışmada özellikle düşünce boyutu üzerinde dönüştürücü liderliğin bireysel ilgi ve zihinsel uyarım boyutlarının olumlu etkileri bulunurken karizma ve ilham verme boyutunun etkisi bulunmamıştır. Dönüştürücü liderlerin zihinsel uyarım boyutlarındaki özellikleri izleyenlerini inovasyonun düşünce boyutuna yöneltecek şekilde cesaretlendirdiğini bu yönde teşvik ettiğini ortaya çıkarmaktadır. Ayrıca bireysel ilgi boyutunun da inovasyonun düşünce boyutu üzerindeki olumlu etkisi dönüştürücü liderlerin izleyenlerine yakın olmasından, onları yakından tanınması ve cesaretlendirmesi ile yakından ilgisi olduğunu göstermektedir. Karizma boyutunun düşünce boyutu üzerinde etkisi olmamasını karizmanın insanlarda doğuştan var olduğuna inanılmasının ve ayrıca kişiselleştirilmesi ile ilgili olduğu düşünülebilir. Ancak ilham verme boyutunun düşünce üzerinde etkisinin olmaması şaşırtıcı olarak

görülebilmek. bunda düşünsel inovasyonu kurumsallaştıramamanın etkisi olabilir, tüm örgüt düzeyinde benimsenmeyen düşünsel inovasyon, liderin ilham verme boyutu eksik kalmış olabilir.

Boyut karşılaştırmalarında, düşünsel inovasyonun süreklilik boyutu üzerinde dönüştürücü liderliğin sadece bireysel ilgi boyutunun olumlu etkisi bulunmaktadır. Dönüştürücü liderlerin karizma, ilham verme ve zihinsel uyarım boyutlarının düşünsel inovasyonun süreklilik boyutu üzerinde etkisinin anlamlı veya olumlu bulunmaması boyutları bazında incelendiğinde; karizma boyutunu süreklilik boyutuna etkisinin olmaması olağan olarak görülebilir. Çünkü karizma boyutu lidere ilgiyi ve bağlılığı sağlamaktadır, sürekliliğe etki etmemesi bu açıdan normal karşılanabilir. İlham verme ve zihinsel uyarım boyutları için ise durum farklı olabilir. Çünkü ilham verme izleyenleri vizyon oluşturmaya teşvik etmektedir. Zihinsel uyarım boyutu ise olayları değerlendirmeyi, eleştirmeyi ve fikirler sunmayı sağlamaya çalışmaktadır. Bu açılardan süreklilik boyutuna etkilerinin olmaması şaşırtıcı olarak karşılanabilir. Ancak bireysel ilgi boyutunun süreklilik boyutu üzerindeki olumlu etkisi beklenen bir sonuç olmaktadır. Bu sonuç dönüştürücü liderlerin bireysel ilgi boyutunun izleyenlerine yakın olması, onları cesaretlendirmesi ve kendilerine güven duymalarını sağlaması açısından düşünsel inovasyonun süreklilik boyutunda etkili olmasını ayrıca inovasyonu devam ettirmenin gerekliliğini anlamalarını sağlandığını göstermektedir.

Dönüştürücü liderliğin boyutlarının düşünsel inovasyonun ölçülebilirlik boyutu üzerinde herhangi bir etkisine rastlanılmamıştır. Burada, dönüştürücü liderliğin karizma, ilham verme, bireysel ilgi ve zihinsel uyarım boyutlarının düşünsel inovasyonun ölçülebilirlik boyutu üzerindeki olumlu etkisinin olmadığını göstermektedir. Dönüştürücü liderliğin boyutlarının düşünsel inovasyonun boyutuna etkisinin anlamlı veya olumlu bulunmaması ölçülebilirlik gibi sayısal verilere dayanan bir boyuta etkili olmayacağını ortaya çıkarmaktadır.

Tüm bu çalışmalara ek olarak dönüştürücü liderlerin demografik özelliklerine göre yaş olarak inovasyon üzerinde etkili olmadığı tespit edilmiştir. Bu sonuç; yaş olarak dönüştürücü liderlerin yaşı ne olursa olsun inovasyon konusunda farklılıkları bulunmamaktadır. Düşünce ve ölçülebilirlik boyutları üzerinde yaşın etkisi olmamasına rağmen, yaşları daha genç olan liderlerin düşünsel inovasyonun süreklilik boyutu üzerinde etkisi olmakta ve daha genç liderlerin süreklilik konusunda daha etkili oldukları görülmektedir. Ancak genel hipotez bazında

sürekliliğe olan etki kabul edilmemektedir. Unvanları açısından liderlerin düşünsel inovasyon üzerinde herhangi bir etkileri bulunmazken, çalışma yılları açısından ise işe yeni başlamış dönüştürücü liderlerin çalışma yılları artarken düşünsel inovasyonun düşünce boyutu üzerindeki etkilerinin artmakta olduğu görülmektedir. Her ne kadar diğer boyutlar bazında özellikle süreklilik boyutu üzerinde çalışılan yılların etkilerinin olmaması anlamlı bulunmaktadır. Çünkü yaş olarak genç liderlerin süreklilik üzerinde etkisi fazla iken çalışma yıllarının artması sonucu dönüştürücü liderlerin süreklilik üzerinde etkilerinin olmaması araştırılması gereken bir konudur. Zaman içinde bu konudaki inançları değişmiş olabileceği gibi farklı nedenlerde etkili olabilir. Cinsiyet değişkeninin de düşünsel inovasyon üzerinde etkisinin olmadığı yapılan incelemelerde görülmekte ve bu sonuç her iki grubunda düşünsel inovasyona aynı yaklaştığını ancak analizlere göre de erkeklerin daha inovatif oldukları görülmektedir.

Araştırma sonucunda dönüştürücü liderliğin düşünsel inovasyon üzerindeki olumlu etkisi günümüz firmaları için önemli bir noktaya işaret etmektedir. Firmaların dönüştürücü liderlerle çalışmaları ve liderlerini bu şekilde yönlendirmeleri düşünsel inovasyonu hızlandıracak ve firmalar rekabette avantaj kazanacaklardır.

## SONUÇ

Günümüz dünyasında her geçen gün rekabet koşulları değişmekte ve aynı zamanda zorlaşmaya devam etmektedir. Bilginin elde edilmesi artık çok kolayken yönetilmesi de bir o kadar zorlaşmaktadır. Firmalar bilgiyi yönetecek, her değişen gelişmeye hızlı şekilde uyum sağlayarak ve çevresini bu değişime dahil edecek liderlere ihtiyaç duymaktadırlar. Bunu gerçekleştirecek ve değişimi yönetirken çevresini değişime dahil edecek liderler dönüştürücü liderler olmaktadır.

Günümüzde lider ve izleyeni aynı anda sahaya inmeye ve aynı anda birlikte hareket etmeye başlamıştır. Bunun nedeni geminin kaptanı yönlendirenken, gemiyi hareket ettiren rüzgar kadar çalışanlarında çabasıdır. Kaptan çalışanları ile birlikte hareket ederse denizden karaya başarılı şekilde gelir. Yine başka bir bakış açısı ile; takım oyunlarında teknik adam stratejiyi verir, sporcular çıkar sahada oyunlarını oynarlar, teknik adam, gözler ve yönlendirir, oyuncuların her biri kendi işinin lideri olur ve başarı elde edilir. Bu gelişmeleri sağlayan liderler tabii ki dönüştürücü liderler olmaktadır.

Günümüzün rekabet araçları her geçen gün değişmektedir. Bir zamanlar rekabet hızla bağlıken, zamanla verimlilik, kalite ön plana çıkmıştır. Şuan da rekabet araçlarından biri olarak inovasyon yani kendini ve ürününü yenileyerek bunu kendine katma değere dönüştürerek sürekli hale getirmek ön plana çıkmaktadır. Birçok kez yenilik ve yaratıcılıkla karıştırılan inovasyon artık kendini bunlardan tamamen ayırmakta ve kendine ayrı bir yer edinmektedir. Özellikle inovasyonun düşünceden oluşan yeni fikirle doğması, düşünsel inovasyonu diğer inovasyonlardan ayırmaktadır. Nasıl ki ürün ve hizmet üretiminden süreç değişimlerine kadar, pazarlama stratejilerinde ki değişimlerden toplumsal değişimlere kadar yapılan tüm uygulamaların temel değişim unsuru düşüncedir; bunlardan dolayı hayatımızın birçok aşamasında düşünce odaklı inovasyon yani düşünsel inovasyon karşımıza çıkmaktadır.

Dönüştürücü liderler değişimin bir parçası olan düşünsel inovasyonu yönetmeleri ve firmaları için yarara dönüştürmeleri açısından büyük öneme sahiptirler. Her geçen gün değişen gelişmeler açısından çalışmada elde edilen sonuçlar, literatüre farklı bir bakış açısıyla yaklaşmaya çalışırken konu açısından inovasyon için bir tür olan düşünsel inovasyon ve inovasyonun boyutları açısından tamamlayıcı olmaya çalışmıştır. Dönüştürücü liderlerin sahip oldukları özellikler değişen rekabet koşullarında yaratıcılık, yenilik, icat gibi birçok kavramı içinde barındıran düşünsel inovasyonu desteklemekte ve inovasyona teşvik etmektedir.

Bir rekabet aracı haline gelen inovasyon gibi bir aracın iyi kullanılması ve yönlendirilmesi gerekmektedir. Yaratıcılık hızlı şekilde yeniliğe dönüştürülmeli, yenilik katma değer sağlamalı, bu ticarileştirilen yenilik sürekli hale getirilerek ölçülebilir olmalı bu şekilde inovasyonu oluşturan tüm bu kavramlar firmaların güçlü olmasını ve kendilerini gelişen dünyaya ayak uydurmayı sağlayacaklardır.

Günümüzde inovasyon alanında ödüllendirilen firmaların değerlendirilmesi aşamasında kriter oluşturmaya ayrıca bu firmalara, firmalarında yer verecekleri dönüştürücü liderlerin inovasyona sağlayacakları olumlu etki bu çalışma ile ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu alanda yapılacak çalışmalar da daha geniş bir örnekleme çalışma yapılarak konu tekrar ele alınabilir. Bu çalışma ile ortaya konulan düşünsel inovasyon ve boyutları farklı örneklemlerle çalışılarak yeni incelemelere ışık tutabilir.

## KAYNAKÇA

- Açıkalin, A. (2000). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ve Empati Becerileri Arasındaki İlişki: Ankara İli Örneği*. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Akat, İ, Budak, G. ve Budak, G. (2002). *İşletme Yönetimi, Barış Yayınları*, Fakülte Kitapevi, İzmir.
- Akiş, Y.T. (2004). *Türkiye'nin Gerçek Liderlik Haritası*, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Akyos, M. (2007). Kamuda İnovasyon, Bilim, Teknoloji ve İnovasyon Politikaları Tartışma Platformu, Mart, [www.inovasyon.org](http://www.inovasyon.org)
- Amabile, T, Conti, R. Ve Coon, H. (1996), Yaratıcılık İçin Çalışma Ortamında Araştırılması, *Academy Of Management*, s:1154.
- Arıkan, S. (2001). *Liderlik, Yönetim ve Organizasyon*, Editör: Salih Güney; Nobel Yayınları, Ankara.
- Arslantaş, C. ve Pekdemir, I. (2007). Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma, *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, sayı 1, ss: 261-286.
- Ataman, G. (2001). *İşletme Yönetimi Temel Kavramlar & Yeni Yaklaşımlar*, Türkmen Kitapevi, İstanbul.
- Aycan, Z. (2001). Paternalizm: Yönetim ve Liderlik Anlayışına İlişkin Üç Görgül Çalışma, Başkent Üniversitesi, *Yönetim Araştırmaları Dergisi* C.1, S.1, Ankara.
- Aydıntan, B. (2009). Ruhsal Zekanın Dönüştürücü Liderlik Üzerine Etkisini Araştıran Uygulamalı Bir Çalışma, Atatürk Üniversitesi, *İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 23, Sayı 2, ss.257-274.

- Aykut, B. (2000). Dönüşümsel Ve Etkileşimsel Liderlik Kavramı, Gelişimi Ve Dönüşümsel Liderliğin Yönetim Ve Organizasyon İçerisindeki Rolü İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, *İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, Yönetim, 11(36), İstanbul, ss:1-25.
- Aytürk, N. (1990). *Yönetim Sanatı*, Emel Yayınevi, Ankara.
- Barlay, Ö. (2008). *Türk Holdinglerinde İnovasyon Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetimi Faaliyetlerini Değerlendirme Araştırması*. Dönem Projesi, Ankara Üniversitesi, SBE, İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Kariyer Danışmanlığı Anabilim Dalı, Ankara.
- Bass, B.M., Avolio, B.J. ve Goodheim, L. (1987). Biography And The Assessment Of Transformational Leadership At The World-Class Level, *Journal of Management Spring*, Vol.13 No:17-19.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Staggill's Handbook of Leadership*, The Free Pres, New York.
- Bass, B. M. (1995). Comment: Transformational Leadership: Looking at Other Possible Antecedents and Consequences, *Journal of Management Inquiry*, September, Vol.4, No:3, Academic Search Elit, ss.293-297.
- Bass, B. M. (1997). Does The Transactional/ Transformational Leadership Transcend Organizational And National Bounderies? *American Psychologist*, Vol:52, No:2, ss:130-139.
- Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 8, No:1, ss. 9-32.
- Bass, M.B. ve Steidlmeier, P. (1999), Ethics, Character and Authentic , Transformational Leadership, *Leadership Quarterly*, 10(2).
- Başer, S. (2000). *Lider ve Lider Danışmanlığı Ders Notu*, EDOK Yayınları, Ankara.
- Başol, Ö. (2005). *Havacılık Sektöründe Dönüştürücü Liderlik Tarzının Örgütsel Öğrenme Gelişimine Etkisi*. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Baykal, B. (2007). *İnovasyon ve Sürdürülebilir Kalkınma İlişkisi: Türkiye*. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Bayındır, S. (2007). Yenilik Çalışmalarında Dış Kaynak Kullanımı, Selçuk Üniversitesi, *Karaman İ.İ.B.F. Dergisi*, Yerel Ekonomiler Özel Sayısı.

- Bennis, W. ve Nanus B. (1985). *Leaders: The Strategies For Taking Charge*, New York: Harper& Row.
- Beyoğlu, B.E, Aydın, O.A. ve Yıldız, R.S. (2009). *İnovasyonda İtici Güç, Savunma Sanayi Gündemi*, Ekim.
- Bolat, T. ve Oya Aytemiz Seymen. (2003). Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde Dönüşümcü Liderlik Tarzının Etkileri Üzerine Bir Değerlendirme, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(9), ss.59-85.
- Can, H, Akgün, A. Ve Kavurcubaşı, Ş. (1995). *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*, Siyasal Kitapevi, Eylül, Ankara.
- Celep, C. (2004). *Dönüşümsel Liderlik*, Anı Yayıncılık, Ankara.
- Conger, J. A. Ve Kanungo, R.N. (1994). Charismatic Leadership in Organizations: Perceived Behavioral Attributes and Their Measurement, *Journal of Organizational Behavior*, Vol.15, No:5, September, ss.439-452.
- Conger, J.A. (2004). Inspiring Others: The Language Of Leadership, *Academy Of Management Executive*, <http://www.il.proquest.com/globalout>, 12 Kasım 2004.
- Crant, J.M. ve Bateman, T.S. (2000). Charismatic Leadership Viewed From Above: The Impact of Proactive Personality, *Journal of Organizational Behavior*, Vol.21, No:1, February, ss.63-75.
- Çakar, U. Ve Arbak, Y. (2003). Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zeka Gerektirir mi? Yöneticiler Üzerine Örnek Bir Çalışma, Dokuz Eylül Üniversitesi, *İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 18, Sayı 2, ss:83-98.
- Çalıpınar, H. Ve Baç,U. (2007). KOBİ’lerde İnovasyon Yapmayı Etkileyen Faktörler ve Bir Alan Araştırması, *Ege Akademik Bakış*, 7(2)2007,ss:445-458.
- Çetindamar, D. Ve Baktır, E. (2009). *İnovasyon Araç Kutusu: Yöneticiler İçin Teknikler*, Tüsiad-Sabancı Üniversitesi Rekabet Forumu, Rekabet Stratejileri Serisi’nin 12.Yayını.
- Daft, R.L. (1997). *Management , 4th Ed, DrydenPress*, New York.
- Davis, J. Ve Devinney, T. (1996). The Esence Of Corporate Strategy, <http://www.ogsm.unsw.edu.au/~timdev/toc.htm>- den aktaran Güleş Hasan,
- Demirci, M.K. (1999). *Önderlik Kavramları ve Dönüşümcü Önderlik İlişkisi*. Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi Kütahya.

- Den Hartog, D.N, Van Muijen, J.J. ve Kopman, P.L. (1997). Transactional Versus Transformational Leadership: An Analysis Of The MLQ, *Journal Of Occupational And Organizational Psychological Society*, Vol. 70,No:1, ss.19-34.
- Dereli, T., Kalender, D. ve Durmuşoğlu, A. (2006). Girişimcilik Performansına Etki Eden Faktörlerin Araştırması: Gaziantep Örneği, *Uluslararası Girişimcilik Kongresi*, Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Yayınları, 86, Kongreler Dizisi, 11,ss:206-215.
- Dereli, T. (2010a). Yetenek Avcılığı ve İnovasyon Merkezli Bölgesel Kalkınma, *Boss Dergisi*, Gaziantep, Yıl 1, Sayı 5.
- Dereli, T. (2010b). Sürdürülebilir Ve Toplumsal Yenilikçilik Ve Verimlilik, *Boss Dergisi*, Gaziantep, Yıl 1, Sayı 10, ss:84-85.
- Dosi, G. (1988). *The Nature Of Innovative Process, Technical Change And Economic Theory*. Pinter Publishers, London, s.222.
- Drucker, P. (1993). Yenilikçilik ve Girişimcilik, Practice and Principles, Collins, s:12.
- Durmuş, B. (2010). PERT Analizi/Stratejik Yönetim, <http://bediidurmus.blogspot.com/2010/11/pest-analizi-stratejik-yonetim.html> (24.01.2010)
- Eisenbach, R., Watson K. ve Pillai, R. (1999). Transformational Leadership In The Context of Organizational Change, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 12, No:2, ss.80-89
- Elçi, Ş. (2008). İnovasyon, Neden Ve Nasıl? , *Strateji Bülteni*, Sayı 7.
- Eraslan, L. (2004). Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüştürücü Liderlik, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, www.insanbilimleri.com.
- Erdal, M. (2007). *İşletmelerde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Analizi*. Yüksek Lisans Projesi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş, 48 s.
- Erdem, O. Ve Dikici, M. (2009). Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, www.esasder.org, ss:198-213.
- Erdil, O. (1997). Lider Yönetici Geliştirmenin Artan Önemi ve Yeni Yaklaşımlar, *M.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Öneri, Sayı 8, Cilt 2.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayınevi, İstanbul.

- Eren, E. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayınevi, İstanbul
- Ergenecoşar, S. (2010). *İşletmelerde ve Organizasyonlarda İnovasyon Kültürü; Türkiye Örneği*. Beykoz Lojistik MYO, İktisadi İdari Programı, Bitirme Projesi, İstanbul.
- Fischer, M. M. (2001). Innovation, Knowledge Creation And Systems Of Innovation, *The Annals Of Regional Science*, Vol 35, No 2, s: 210.
- Geylan, R. (1992). *Personel Yönetimi*, Met Yayınevi, Eskişehir.
- Göker, A. (2002). Türkiye’de 1960’lar ve Sonrasındaki Bilim Ve Teknoloji Politikası Tasarımları Niçin Tam Uygulayamadık? ODTÜ Öğretim Elemanları Derneği, *Ulusal Bilim Politikası Paneli*, ODTÜ, Ankara.
- Göktaş, H. (2009). *Yöneticilerin Yeniden Yapılanma Sürecinde İnovasyona Bakış Açısı; Kardemir Örneği*. Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Zonguldak.
- Gölgeli, E. (2008). *Hizmet Sektöründe İnovasyon Uygulamaları*. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Projesi, Kahramanmaraş.
- Göztepe, H. (2009). *Öğrenen Organizasyon Dinamiklerinin Toplam Kalite Yönetimi*. İnovasyon ve Organizasyon Performansına Etkileri, Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü.
- Güleç, M.K. ve Bülbül, H. (2004). *Yenilik: İşletmelerin Stratejik Rekabet Aracı*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara
- Gümüšoğlu, L. (2005). *Dönüştürücü Liderliğin İzleyenlerin Yaratıcılığına ve Örgütsel Yenilikçiliğe Etkisi Üzerine Bütüncül Bir Model: Türkiye’de Yazılım Sektöründe Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Güner, Ş. (2002). *Dönüşümsel Liderliğin Güç Kaynakları ve Silahlı Kuvvetler Organizasyonunun Dönüşümsel Liderliğe Uygunluk Açısından Değerlendirilmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 115 s.
- Güney, S. (1999). *Davranış Bilimleri Açısından Atatürk’ün Liderliği*, Ocak Yayınları, Ankara.
- Güngör Ak, B. (2008). Üniversite- Sanayi İşbirliğinde Kurumsal Yönetim İlkelerinin Önemi ve Birbirlerine Olan Etkileri, *Üniversite- Sanayi İşbirliği*

- Merkezleri Platformu(USİMP)*, Üniversite Sanayi İşbirliği Ulusal Kongresi, Adana.
- Gürkan, N.Z. (2008). Kamuda İnovasyon Projesi; Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı Pilot Uygulama Örneği, *Strateji Bülteni*, Sayı 7.
- Hall, A., Mytelka, L. ve Cyeyinka, B. (2005). *Innovation Systems: Implicants For Agricultural Policy And Practise*. Institutional Learning And Change (ILAC) Brief, No:2, ss:179-198.
- Higgins, J.M. (1996). Innovate Or Euoporate: Creativ Tenchniques For Strategist, *Long Range Planning*. Vol 29, No:3, s:370.
- Hippel Von, E. (1998). *The Sources Of Innovation*. Oxford University Pres.
- Hodgetts, R. M. (1997). *Yönetim Teori, Süreç ve Uygulama*. Canan Çetin ve Esin Can Mutlu (Çev.), 5.Basımdan Çeviri, Der Yayınları, İstanbul.
- Howell, J. M. ve Avolio, B.J. (1993). Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control, and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated-Business-Unit Performance, *Journal of Applied Psychology*, Vol.78, No:6, ss.891-902.
- İbicioğlu, H. (1998). *Türk Aile Sistemi Normların Üniversite de Okuyan Öğrencilerin Lider Özellikli Yetişip Yetişmemesine Etkisinin İncelenmesi*. Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, Isparta.
- İnci, M. (2001). *Dönüştürücü Liderlik Yaklaşımı Ve Uygulamadan Örnekler*. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- İnsel, A. Ve Sarıdoğan, E. (2009). İktisat Denizinde Fırtına; Yaratıcı Yıkım ve İnovasyon Dalgaları, *Vira Dergisi*, Haziran, [http://mimoza.marmara.edu.tr/~ainsel/vira\\_july\\_2009.pdf](http://mimoza.marmara.edu.tr/~ainsel/vira_july_2009.pdf).
- İşcan, Ö.F. (2006). Dönüştürücü / Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü, *Akdeniz Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 11, ss:160-177.
- Johnson, M. (1996). *Gelecek Bin Yılda Yönetim*. Sinel Gül (Çev.), Sabah Yayınları, İstanbul.
- Jorde, T.M. ve Teece, D.J. (1992). *Innovation, Corporation And Antitrust, Antitrust, Innovation And Competitiveness*. Oxford: University Press, New York, s:48.

- Jung, D. Ve Avolio, B.J. (2000). Opening The Black Box: An Experimental Investigation Of The Mediating Effect Of Trust And Value Congruence On Transformational And Transactional Leadership, *Journal Of Organizational Behavior*, Vol:21, No:8, Dec.,s. 949-964.
- Kamien, M.I. and Schwartz, N.L. (1982). *Market Structure And Innovation*. Cambridge University Pres, Cambridge, s:2
- Karagöz, Y. ve Kösterelioğlu, İ. (2008). İletişim Becerileri Değerlendirme Ölçeğinin Faktör Analizi Metodu İle Geliştirilmesi, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 21, Kütahya.
- Karata, S. (2002). İnovasyonun Önemi, Teknoloji ve Girişimci Finansman, Işık Üniversitesi, İşletme Kulübü, Kasım, ss:1-16.
- Karataylı, İ. (2008). İnovasyon Fikirleri Geliştirmek İçin Bir Teknik; *TRIZ, Strateji Bülteni*, Sayı: 7.
- Katrinli A., Canday, T. Ve Ömür, N. (2000). *Güç Tipleri ve Grup Etkinliği*, Ege Üniversitesi Yayınları, İzmir.
- Kavak, Ç. (2009). Bilgi Ekonomisinde İnovasyon Kavramı Ve Temel Göstergeler Akademik Bilişimi, *XI. Akademik Bilişim Konferansı Bildirileri*, Şanlıurfa.
- Kavrakoğlu, İ, Gedik, S. ve Balkır, M. (2002). *Yeni Rekabet Stratejileri Ve Türk Sanayisi*. TÜSİAD Yayınları, İstanbul.
- Kavrakoğlu, İ. (2006). *İnovasyon*. Alfa Yayıncılık, İstanbul.
- Kayalar, M. Ve Arslan, E.T. (2009). Ashoka’ya Üye Sosyal Girişimcilerin Türkiye Ve Dünyadaki Faaliyet Alanlarının Karşılaştırılması, *SDÜ Vizyoner Dergisi*, Cilt 1, Sayı 1, ss: 56-76.
- Keçecioğlu, T. (1998). Lider ve Liderler, *KalDer Yayınları*, No:24, İstanbul.
- Kesik, A. (2008). Kamuda İnovasyon, *Strateji Bülteni*, Sayı 7.
- Kennie, T, Price If, Middle Hurst Robin. (1998). *Conducting The Felire Orchestra, How Do You Lead Professionals?* Sheffield Halan University.
- Kılınç, T. (1995).“Liderlikte Durumsallığın Ötesi (II): Karizmatik Liderlik Yaklaşımı”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fak. Dergisi*, 25(2).
- Kırım, A. (2006). *Karlı Büyümenin Reçetesi İnovasyon*. Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Koçel, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği*. Arıkan Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.

- Kuhnert, K. W. ve Lewis, P. (1987). Transactional and Transformational Leadership: A Constructive/ Developmental Analysis, *The Academy of Management Review*, Vol 12, No. 4, October, ss. 648-657.
- Kurt, T. (2010). *Örgüt Kültürünün Yenilikçilik (İnovasyon) Performansı Üzerindeki Etkileri; Kayseri İmalat Sektöründe Uygulama*. Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Kurtuluş, İ. (2007). *Dönüştürücü Liderlik-Bir Uygulama*. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Erzurum.
- Kuşat, N. (2009). Ulusal yenilik Gücünün Oluşmasında Üniversitelerin Rolü, *SDÜ Vizyoner Dergisi*, Cilt 1, Sayı 1,ss: 160-174.
- Lowe, K. B, Kroeck, G.K. ve Sivasubramanian, N. (1996). Effectiveness Correlates Of Transformational and transactional Leadership: A Meta-Analytic Review Of The MLQ Literature, *Leadership Quarterly*, Vol. 7, No:3,Academic Search Elite, ss. 1-31.
- Morris, L. (2007).Creating the Innovation Culture: Geniuses, Champions and Leaders, Innovation Labs White Paper, s.6-7.
- Mullins, L. J. (1995). *Hospitality Management A Human Resources Approach*. 2nd Ed, Pitman Publishing, London.
- Narin, P. (1999). *Rekabet Üstünlüğünün Kaynağı Olarak Teknolojik Yenilikler*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Estitüsü, İzmir.
- Nicholls, J. (1994). The “Heart, Head and Hands” of Transforming Leadership, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol.15, No:6, ss 8-15.
- Özalp, İ. (2000). *İşletme Yönetimi*. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 346 s.
- Pawar, B. S. ve Eastman, K.K. (1997). The Nature and Implications of Contextual Influences on Transformational Leadership: A Conceptual Examination, *The Academy of Management Review*, Vol 22, No. 1, January, ss. 80-109.
- Pielstick, D. (1998). The Transforming Leader: A Meto-Ethnographic Analysis, *Community College Review*, 26 (3) Winter.
- Popper, M, Mayseless, O. ve Castelnovo, O. (2000). Transformational Leadership and Attachment, *Leadership Quarterly*, Summer, Vol.11, No:2, ss.1-15.
- REF(Tüsiad-Sabancı Üniversitesi Rekabet Forumu). (2006). *Ulusal İnovasyon Girişimi, İnovasyon Çerçeve Raporu*. Ekim.

- Saatçioğlu, C. (2001). Ulusal Yenilik Sistemi Çerçevesinde uygulanan Bilim ve Teknoloji Politikaları: İsrail, AB ve Türkiye Örneği, Anadolu Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 5, ss:179-198.
- Sarı, İ. (2007). *Dönüşümcü Liderlik*. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, SBE İşletme ABD, Yüksek Lisans Projesi, Kahramanmaraş.
- Saylı, H. ve Tüfekçi, A. (2008). Başarılı Bir Örgütsel Değişim Gerçekleştirilmesinde Dönüştürücü Liderliğin Rolü, Erciyes Üniversitesi, *İktisadi İdari Bilimler Dergisi*, Sayı 30, ss: 193- 210.
- Scandura, T. Ve Ethlyn, A. Williams. (2004). Mentoring And Transformational Leadership:The Role Of Supervisory Career Mentoring, *Journal Of Vocational Behavior*, 65, s.448-468.
- Shelton, K. (2002). Büyük Liderlerin Yedi Özelliği, *Executive Excellence Dergisi*, Yıl 3, Sayı 34.
- Soylu, A. ve Göl, M.Ö. (2010). Yönetim İnovasyonu, *Sosyoekonomi Dergisi*, sayı 1, ss:113-130.
- Sparks, J. R. ve Schenk, J.A. (2001). Explaining the effects of transformational leadership: an investigation of the effects of higher-order motives in multilevel marketing organizations, *Journal of Organizational Behavior*, Vol.22, No:8, December, ss.849-869.
- Sungur, O. (2007). *Bölgesel Ölçekte İnovasyon: Nuts 2 TR61 Düzeyi KOBİ'leri ile Yerel Paydaşlar Arasındaki Bilgi Dinamikleri Ve Ağbağları Üzerine Bir İnceleme*. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, SBE İktisat ABD, Isparta.
- Şengün, M. (2009). *Süreç İnovasyonunun Verimliliğine Etkisi: Bir Uygulama*. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme ABD, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Şimşek, H. (1997). *21.Yüzyılın Eşiğinde, Paradigmalar Savaşı Kaostaki Türkiye*. Sistem Yayınları, İstanbul.
- Şimşek, Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2005). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranı*. Adım Matbaa ve Ofset, Konya.
- Tabak, A, Sıgır, Ü., Eroğlu, A. ve Hazır, K. (2009). Örgütlerde Yöneticilerin Dönüştürücü Liderlik Algılamalarının Problem Çözme Becerilerine Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Uygulama, Çukurova Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 18, Sayı 2, ss:387-397.

- Taş, S. (2009). Atatürk'ün Dönüşümcü Liderliği, Süleyman Demirel Üniversitesi, *International Journal Of Technologic Science*, Vol 1,No:2, October, ss:1-9.
- Tekarslan, E, Kılınç, T., Şencan, H. ve Baysal, A.C. (2000). *Davranışın Sosyal Psikolojisi*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İstanbul.
- Terzioğlu, M. (2008). *İşletmelerde İnovasyon Yeteneği: Denizli Tekstil Sektörü Örneği*. Yüksek Lisans Tezi.
- Toksü, F. (2010). Ne Kadar Yaratıcısınız?, *Boss Dergisi*, Yıl 1, Sayı 9, S:82.
- Tolan, B. (1991). *Toplum Bilimlerine Giriş*. Adım Yayıncılık, Ankara.
- Tolun, Ü. (2008). İnovasyonu Anlamak, *Strateji Bülteni*, Sayı 7.
- TÜBİTAK-OECD-EUROSATT.(2006). *OECD/Avrupa Komisyonu, Oslo Kılavuzu-Yenilik Verilerinin Toplanması Ve Yorumlanması İle İlgili İlkeler*. Türkçe Baskı TÜBİTAKOECD-EUROSATT Ortak Yayını, 3.Baskı.
- TÜSİAD. (2003). *Ulusal İnovasyon Sistemi*. Yayın No: Tüsiad-T/2003/10/362, İstanbul.
- Waldman, D. A. ve Yammarino, F.J. (1999). CEO Charismatic Leadership: Levels-of-Management and Levels-of-Analysis Effects, *The Academy of Management Review*, Vol 24, No. 2, April, ss. 266-285.
- Werner, I. (1993). *Liderlik ve Yönetim*. Vedat Üner (Çev.), Rota Yayınları, İstanbul, 376.
- Werther,B. W. Ve Keith, D. (1996). *Human Resources and Personel Management*. McGrow Hill, New York, ss: 611-613.
- Yalçiner, A.Y. (2007). İnovasyon Ve Bilişim Teknolojileri TMMOB Makine Mühendisleri Odası, *Markatek 2007- Marka, Kalite Ve Teknoloji Yönetimi Sempozyumu*, ss:201- 206.
- Yamaç, K. (2001). Nedir Bu İnovasyon? Üniversite Ve Toplum, Cilt 1, Sayı 3, Aralık.
- Yavuz, A, Albeni, M. ve Göze, D. (2009). Ulusal İnovasyon Politikaları ve Kamu Harcamaları: Çeşitli Ülkeler Üzerine Bir Karşılaştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi, *İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 14, Sayı 3, ss:65-90.
- Zaleznik, A. (1999). Yönetici ve Lider: Birbirinden Farklı Mıdır?, Meral Tüzel (Çev.), *Harward Business Review Dergisinden Seçmeler*, İstanbul, No:292,s.8.
- Zel, U. (1997). Harekete Geçirici Liderlik ve İşe Yönelik Liderlik, Milli Prodüktivite Merkezi, *Verimlilik Dergisi*, 4(13), Ankara.

<http://www.eksisozluk.com/show.asp?t=de%C4%9Fer+analizi>(10.01.2003)  
[www.insankaynaklari.arthuran.dersen.com/bireyler/trends/makale/liderlik.2.asp](http://www.insankaynaklari.arthuran.dersen.com/bireyler/trends/makale/liderlik.2.asp),  
 (09.10.2001)  
<http://www.merriam-webster.com>(20.03.2011)  
<http://www.sanayi.gov.tr/webedit/gozlem.aspx?sayfaNo:3090,et.> , Sanayi Bakanlığı,  
 San-Tez Nedir?( 02.05.2008)  
<http://www.tdk.org.tr/TR/Genel/SozBul.aspx?F6E10F8892433CFFAAF6AA849816B2EF4376734BED947CDE&KELIME=lider>(24.04.2011)  
<http://www.tdk.org.tr/TR/Genel/SozBul.aspx?F6E10F8892433CFFAAF6AA849816B2EF4376734BED947CDE&KELIME=liderlik>(24.04.2011)  
<http://www.tdk.gov.tr/TR/Genel/SozBul.aspx?F6E10F8892433CFFAAF6AA849816B2EF4376734BED947CDE&Kelime=karizma>(24.014.2011)  
<http://www.yemeksepeti.com/TR/Sehir-Secim/a.ys?SubDomain=www&CLanguage=TR&redirectUrl=>(23.05.2011)  
[http://tr.wikipedia.org/wiki/Beyin\\_f%C4%B1rt%C4%B1nas%C4%B1](http://tr.wikipedia.org/wiki/Beyin_f%C4%B1rt%C4%B1nas%C4%B1)(26.12.2011)  
[http://tr.wikipedia.org/wiki/Alt%C4%B1\\_sigma](http://tr.wikipedia.org/wiki/Alt%C4%B1_sigma)(26.12.2011)  
[http://tr.wikipedia.org/wiki/SWOT\\_analizi](http://tr.wikipedia.org/wiki/SWOT_analizi)(26.12.2011)  
[http://tr.wikipedia.org/wiki/Zihin\\_haritas%C4%B1](http://tr.wikipedia.org/wiki/Zihin_haritas%C4%B1)(26.12.2011)  
[http://tr.wikipedia.org/wiki/Yedi\\_y%C3%B6netim\\_arac%C4%B1](http://tr.wikipedia.org/wiki/Yedi_y%C3%B6netim_arac%C4%B1)(26.12.2011)  
[http://tr.wikipedia.org/wiki/Alt%C4%B1\\_%C5%9Eapkal%C4%B1\\_D%C3%BC%C5%9F%C3%BCnme\\_Tekni%C4%9Fi](http://tr.wikipedia.org/wiki/Alt%C4%B1_%C5%9Eapkal%C4%B1_D%C3%BC%C5%9F%C3%BCnme_Tekni%C4%9Fi) (26.12.2011)

Sayın Katılımcı,

Bu anket, “Dönüştürücü Liderliğin Düşünsel İnovasyon Üzerine Etkisi” adlı tez çalışması akademik bir çalışma olup, bilimsel bir amaca yöneliktir. Anketten elde edilen bilgiler kesinlikle gizli tutulacaktır. Anket sorularını eksiksiz ve size göre en doğru şekilde yanıtlamanız çalışma için önem arz etmekte olup, anketi cevaplayarak yapacağınız katkıdan dolayı teşekkür eder, saygılar sunarız.

Derya ÖZÇALIŞKAN  
İşletme ABD.  
Yüksek Lisans Öğrencisi

Yrd.Droç.Dr.Nurettin İBRAHİMOĞLU  
Gaziantep Üniversitesi  
İşletme Bölüm Başkanı

## ANKET FORMU

**AŞAĞIDAKİ ÖNERMELERİ OKUYARAK GÖRÜŞLERİNİZE EN UYGUN SEÇENEĞİ İŞARETLEYİNİZ**

1. Çalışanlarım (astlarımla), benimle çalışmaktan gurur duyarlar
2. Çalışanlarım bana saygı duyarlar.
3. Çalışanlarıma gücümü ve onlara güvendiğimi gösteririm
4. Çalışanlarımla önemli konuların ya da sorunların farkına varmalarını sağlarım
5. Ahlaki değerler konusunda çalışanlarıma örnek olurum
6. Çalışanlarımla, verdikleri kararların ahlaki ya da etiksel sonuçlarını göz önüne almalarını sağlarım
7. Çalışanlarımla onları teşvik edici ve cesaretlendirici konuşmalar yaparım.
8. Çalışanlarıma ortak misyonumuzu benimsetirim
9. Çalışanlarımla çıkarları benim çıkarlarımdan daha önemlidir
10. Çalışanlarım için yüksek standartlar belirlerim
11. Çalışanlarımla konuşurken iyimser bir tavır takınırım
12. Çalışanlarıma, her konuda yürüttükleri tahminlerini tekrar tekrar gözden geçirmelerini söylerim
13. Çalışanlarıma istedikleri her an yol göstermeye ve yardımcı olmaya hazırım
14. Çalışanlarımla olaylara farklı bir bakış açısıyla bakmalarını sağlarım
15. Çalışanlarımda farklı görüş açıları ararım
16. Çalışanlarıma, işlerinde ve sorunlarının çözümünde yeni yollar öneririm
17. Çalışanlarımla kendi fikirlerini ve nedenlerini rahatlıkla ifade edebilmeleri için onları cesaretlendiririm
18. Çalışanlarımla her birine farklı birer birey gözüyle bakarım
19. Yalnız kalmış gibi görünen çalışanlarıma özel ilgi gösteririm
20. Çalışanlarımla güçlü yönlerini keşfeder, o yönler üzerine eğilirim
21. Çalışanlarıma tavsiyelerde bulunur, onlara koçluk yapar ve bildiklerimi öğretirim

Kesinlikle Katılmıyorum					Kesinlikle Katılıyorum
1	2	3	4	5	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
1	2	3	4	5	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
1	2	3	4	5	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
1	2	3	4	5	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
1	2	3	4	5	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
1	2	3	4	5	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
1	2	3	4	5	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
1	2	3	4	5	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
1	2	3	4	5	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
1	2	3	4	5	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
1	2	3	4	5	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
1	2	3	4	5	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
1	2	3	4	5	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
1	2	3	4	5	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
1	2	3	4	5	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
1	2	3	4	5	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
1	2	3	4	5	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
1	2	3	4	5	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
1	2	3	4	5	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
1	2	3	4	5	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
1	2	3	4	5	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
1	2	3	4	5	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
1	2	3	4	5	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
1	2	3	4	5	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
1	2	3	4	5	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
1	2	3	4	5	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
1	2	3	4	5	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
1	2	3	4	5	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
1	2	3	4	5	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
1	2	3	4	5	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
1	2	3	4	5	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
1	2	3	4	5	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
1	2	3	4	5	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
1	2	3	4	5	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
1	2	3	4	5	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
1	2	3	4	5	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
1	2	3	4	5	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

**AŞAĞIDAKİ ÖNERMELERİ OKUYARAK GÖRÜŞLERİNİZE EN UYGUN SEÇENEĞİ İŞARETLEYİNİZ**

22. Çalışanlarımın ihtiyaçlarını, yeteneklerini ve amaçlarını göz önüne alırım

23. Çalışanlarımı çok dikkatli dinlerim

24. Çalıştığım işletme inovatif bir kültüre sahiptir.

25.Çalıştığım işletme içerisinde süreçlerin her aşamasında sürekli iyileştirme izlenmektedir.

26. Çalışanlar yaptıkları işi nasıl daha iyi yapabileceklerini sürekli olarak sorgularlar.

27. İşletmemiz inovasyon için belirgin düşüncelere sahiptir.

28. İşletmemiz personel alımında kişilerin yenilikçi ve yaratıcı davranış göstermelerine öncelikli olarak önem verir.

29. Çalışanlar tarafından önerilen fikirlerin uygulanması konusunda üst yönetimimiz destekleyicidir.

30. Çalıştığım işletmede Ar-Ge bölümü yada inovasyon yönetiminden sorumlu çalışanlar olmasına önem verilir.

31.Çalıştığım işletme yapılan inovasyon çalışmalarının karımıza ve sermayemize yansımadaki farkı önemsemektedir.

32. Çalıştığım işletmede yapılan inovasyonlar patent, faydalı model veya bu alandaki yarışmalarda ödüllendirilerek sonuçlanmasına önem verilmektedir.

33. Çalıştığım işletmede sık sık yeni fikirler denenir.

34. Çalıştığım işletmede, işleri yapmak için yeni yollar bulunmaya çalışılır.

35. Çalıştığım İşletmede yenilikçi fikirler için çalışanlar teşvik edilir.

36. Çalıştığım işletmede her yıl pazara yeni ürün/ürünler veya hizmet/hizmetler sunulmaya çalışılmaktadır.

37. Çalıştığım işletmede yapılan inovasyonlar yoluyla firmanın tanınırlılığını artırmaya önem verilmektedir.

38. Çalıştığım işletme yaptığımız inovasyonlar sayesinde rakiplerimizin önünde olmaya çalışır.

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**GENEL BİLGİLER**

39. Cinsiyetiniz : ( ) Bay ( ) Bayan

40. Yaşınız : ( ) 18-25 Yaş ( ) 26-35 Yaş ( ) 36-45 Yaş ( ) 46-55 Yaş ( ) 56-ve Üzeri

41. Görev unvanınız : ( ) Müdür ( )Müdür Yard. ( ) Şef

42. Çalıştığınız biriminiz :

43. Kaç yıldır bu işletmede çalışmaktasınız: ( )1 yıldan az ( )1-5 yıl arası ( )6-10 yıl arası ( )11-15 yıl arası ( )16 yıl fazlası

44. Çalıştığınız işletmede Ar-Ge personeliniz var mı? : ( ) Evet ( ) Hayır

45. Çalıştığınız işletmenin patent, faydalı model ve ödüllerinizi var mı? : ( ) Evet ( ) Hayır

46. Çalıştığının işletmede son beş yılda yeni ürün ve/ya hizmet üretilmiştir? : ( ) Evet ( ) Hayır

## **ÖZGEÇMİŞ**

Derya Özçalışkan 1983 yılında Adıyaman Besni İlçesinde doğdu. İlk ve ortaokulu Besni’de, lise eğitimini Gaziantep’te tamamladı. 2001-2002 Eğitim-Öğretim yılında Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümünü kazanmış ve 2005 yılında lisans eğitimini tamamlamıştır. 2004 yılında Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Halkla İlişkiler önlisans bölümüne başladı ve 2006 yılında mezun oldu. 2009-2010 Eğitim-Öğretim yılında Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında yüksek lisansına, 2010 yılında Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Lojistik önlisans programına başladı ve halen iki bölümde de eğitimine devam etmektedir. Özçalışkan, evlidir. İngilizce bilmekte ve 2008 yılından beri Gaziantep Üniversitesinde çalışmaktadır.

## **AUTOBIOGRAPHY**

Ozcaliskan Derya was born in 1983, the district of Adıyaman Besni. Primary and middle school education was completed in Besni and high school education was completed in Gaziantep. In the academic year 2001-2002, she entered to Dokuz Eylul University Faculty of Economics and Administrative Sciences the department of business, and in 2005 completed undergraduate education. She started the Public Relations, associate degree, in 2004 in Anadolu University, and she graduated in 2006. In 2009-2010 academic year, she started Gaziantep University School of Social Sciences, Department of Business Administration Master's degree and Logistics associate degree program Anadolu University Open Education Faculty and still continues providing education in both sections. Ozcaliskan is married. She knows English, and works at the University of Gaziantep since 2008.