

**T.C.
DÜZCE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**

**İNOVASYON ALGISI, İNOVASYON SÜRECİNDEKİ LİDERLİK
TARZLARI VE İŞLETMENİN İNOVASYON PERFORMANSI
ARASINDAKİ İLİŞKİLER: DÜZCE'DEKİ KOBİ'LER ÜZERİNDE BİR
ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Burak TORUN

Düzce-2016

**T.C.
DÜZCE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**

**İNOVASYON ALGISI, İNOVASYON SÜRECİNDEKİ LİDERLİK
TARZLARI VE İŞLETMENİN İNOVASYON PERFORMANSI
ARASINDAKİ İLİŞKİLER: DÜZCE'DEKİ KOBİ'LER ÜZERİNDE BİR
ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
Burak TORUN**

**Danışman
Yrd. Doç. Dr. Yunus Emre TAŞGİT**

Düzce-2016

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Bu çalışma jürimiz tarafından Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalında oy birliği / oy çokluğu ile YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan: Doç. Dr. İzzet KILINÇ

Üye (Tez Danışmanı): Yrd. Doç. Dr. Yunus Emre TAŞGİT

Üye: Yrd. Doç. Dr. Abdülhamit EŞ

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Prof. Dr. M. Selami YILDIZ

Enstitü Müdürü

ÖZET

İNOVASYON ALGISI, İNOVASYON SÜRECİNDEKİ LİDERLİK TARZLARI VE İŞLETMENİN İNOVASYON PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİLER: DÜZCE'DEKİ KOBİ'LER ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Burak TORUN

Yüksek Lisans Tezi

Toplam Kalite Yönetimi Ana Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Yunus Emre TAŞGİT

Şubat 2016, 145 Sayfa

Araştırmanın temel amacı, inovasyon algılarının, inovasyon sürecindeki liderlik tarzlarına etkisini ve inovasyon sürecindeki liderlik tarzlarının da işletmenin inovasyon performansına etkisini incelemektir.

Araştırmanın evrenini, Düzce ilinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin sahipleri veya üst düzey yöneticileri oluşturmaktadır. Nicel araştırma yönteminin kullanıldığı araştırmada, veriler yüz yüze anket tekniğiyle elde edilmiştir. Değerlendirmeye alınan ve verilerin analizinde kullanılan toplam anket sayısı 126'dır. Araştırmada kullanılan başlıca istatistiksel analizler; betimleyici istatistikler, korelasyon analizi ve regresyon analizidir. Verilerin analizinde SPSS 20.0 paket programı kullanılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre en yaygın inovasyon algısı, inovasyonun, ürün kalitesini artıracığı algısıdır. En yaygın görülen inovasyon sürecindeki liderlik tarzı, dönüştürücü liderlik tarzıdır. Düzce ilinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin inovasyon performansı ise ortalama düzeyindedir. Olumlu inovasyon algıları, dönüştürücü liderlik tarzını, karizmatik liderlik tarzını ve stratejik liderlik tarzını etkilemektedir. Olumsuz algılardan ek maliyet algısı ise dönüştürücü liderlik tarzını, karizmatik liderlik tarzını, hizmetkâr liderlik tarzını ve stratejik liderlik tarzını etkilemektedir. Köklü değişiklik algısı yalnızca dönüştürücü liderlik tarzını etkilemektedir. Diğer taraftan işletmenin inovasyon performansı üzerinde etkili olan en önemli inovasyon sürecindeki liderlik tarzlarının ise karizmatik ve stratejik liderlik tarzlarının olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: İnovasyon, İnovasyon Algısı, İnovasyon Süreci Liderlik Tarzları, İnovasyon Performansı

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN INNOVATION PERCEPTIONS, LEADERSHIP STYLE IN INNOVATION PROCESS AND THE COMPANY'S INNOVATION PERFORMANCE: A STUDY ON SMES IN DUZCE

Burak TORUN

Master Thesis

Division of Total Quality Management

Supervisor: Asst. Prof. Dr. Yunus Emre TASGİT

February 2016, 145 Pages

The main purpose of the research is to examine the effect of the manager's innovation perception on the style of managing innovation process and to research the impact of the style of managing innovation process on the companies' innovation performance.

The population of the research is the upper level managers of SMEs operating in Duzce. Quantitative research was used in the study. Data were obtained by using face to face questionnaire technique. 126 questionnaires were used to analyze the data. The main statistical analyses used in the study are; descriptive statistics, correlation analysis and regression analysis. The data was analyzed by SPSS 20.0 package program.

According to the research findings, the most important innovation perception is that innovation raises the product quality. The most effective leadership style in managing innovation is transformational leadership. The innovation performance of SMEs in Duzce is at an average level. The positive perception of managers towards innovation affects managing innovation in terms of transformational, charismatic and strategic leadership styles. On the other hand, additional cost perception, from the category of negative perceptions, affects managing innovation in terms of transformational, charismatic, strategic and servant leadership style. The perception of fundamental change affects the transformational leadership style. The most important leadership styles that are used in managing innovation process and that have impact on companies' innovation performance are charismatic style and strategic leadership style.

Key Words: Innovation, Innovation Perception, Innovation Process, Leadership Style, Innovation Performance

TEŞEKKÜR

Çalışma sürecimin her bir aşamasında, maddi-manevi hiçbir desteğini esirgemeyen, bilimsel araştırma etiği, iş ahlakı, çalışma disiplini konularında birçok kazanımlar edindiğim danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. Yunus Emre TAŞGİT' e sabır, anlayış ve rehberliği için sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Ön lisans, lisans ve yüksek lisans eğitimim süresince bilgi ve deneyimlerinden çok faydalandığım, rehber edindiğim hocalarım, Sayın Doç. Dr. Muammer MESCİ'ye, Sayın Prof. Dr. Kahraman ÇATI'ya, Sayın Yrd. Doç. Dr. Öznur BOZKURT' a ve Sayın Öğr. Gör. İlker ÖZTÜRK'e teşekkürü bir borç bilirim.

Çalışma sürecimde, maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen arkadaşlarım, Ebru FETTAHOĞLU'na, Havva TEMİZ'e ve Yasin Kudret CARMAN'a teşekkür ederim.

Hayatım boyunca maddi ve manevi hiçbir fedakârlığı esirgemeyen babam Harun TORUN'a, anneme ve kardeşime, sabırları ve destekleri için sonsuz şükranlarımı sunarım. Öğrenim hayatım boyunca maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen, aileme, hocalarıma ve arkadaşlarıma sonsuz teşekkür ederim.

Ayrıca araştırmanın yürütülmesi sürecinde, değerli zamanlarını ayırarak verilerin toplanmasına katkı sağlayan Düzce KOSGEB uzman yardımcısı Sayın Orhan DAŞDEMİR'e ve Düzce'deki KOBİ'lere ilgi ve alakalarından dolayı teşekkür ediyorum.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	I
ABSTRACT.....	III
TEŞEKKÜR.....	IV
ŞEKİLLER DİZİNİ	VIII
TABLolar DİZİNİ	IX
BÖLÜM I.....	1
GİRİŞ	1
1.1. Araştırmanın Problemi	3
1.2. Araştırmanın Amacı	4
1.3. Araştırmanın Önemi	5
1.4. Araştırmanın Varsayımları	5
1.5. Araştırmanın Yöntemi	6
1.6. Araştırmanın Sınırlılıkları	6
1.7. Tanımlar	7
BÖLÜM II	8
İNNOVASYON.....	8
2. İnnovasyon Kavramı	8
2.1. İnnovasyonun Önemi	10
2.1.1. İnnovasyonun Ülke Ekonomisi İçin Önemi	11
2.1.2. İnnovasyonun İşletmeler İçin Önemi	12
2.1.3. İnnovasyonun Müşteri İçin Önemi	14
2.2. İnnovasyon Türleri	15
2.2.1. Ürün İnnovasyonu	15
2.2.2. Süreç İnnovasyonu	16
2.2.3. Organizasyonel İnnovasyon	17
2.2.4. Pazarlama İnnovasyonu.....	17
2.3. İnnovasyon Süreci	18
2.4. İnnovasyonun Korunması.....	20
2.4.1. Patent	21
2.4.2. Marka Tescili.....	22
2.5. İnnovasyon Algısı.....	23
2.6. İnnovasyon Sürecindeki Liderlik Tarzları	37
2.6.1. Dönüştürücü (Transformasyonel) Liderlik Tarzı	41

2.6.2.	Karizmatik Liderlik Tarzı.....	47
2.6.3.	Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik Tarzı	51
2.6.4.	Hizmetkâr (Servant) Liderlik Tarzı	55
2.6.5.	Stratejik (Strategic) Liderlik Tarzı	61
2.7.	İnovasyon Performansı.....	65
2.7.1.	İnovasyon Performansına Etki Eden Faktörler.....	67
2.7.1.1.	İnovasyon Algılarının İnovasyon Performansına Etkisi.....	70
2.7.1.2.	İnovasyon Sürecindeki Liderlik Tarzlarının İnovasyon Performansına Etkisi..	74
2.7.2.	İnovasyon Performansının Ölçümünde Kullanılan Kriterler.....	76
BÖLÜM III		78
YÖNTEM		78
3.	Yöntem	78
3.1.	Araştırma Modeli	78
3.1.1.	İnovasyon Algıları Boyutları ile İnovasyon Sürecindeki Liderlik Tarzları Boyutlarının İlişkilendirilmesi	80
3.1.2.	İnovasyon Sürecindeki Liderlik Tarzları ile İşletmenin İnovasyon Performansı Boyutlarının İlişkilendirilmesi	82
3.2.	Evren ve Örneklem.....	82
3.3.	Veri Toplama Araçları.....	83
3.4.	Verilerin Toplanması.....	86
3.5.	Verilerin Analizi	86
BÖLÜM IV		87
BULGULAR.....		87
4.	Bulgular	87
4.1.	Demografik Bulgular.....	87
4.1.1.	Katılımcıların Genel İnovasyon Algıları	89
4.2.	Yargısal Bulgular	90
4.2.1.	Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi Bulguları.....	90
4.2.2.	Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi ile İlgili Bulgular	93
4.2.2.1.	İnovasyon Algılarının İnovasyon Sürecindeki Liderlik Tarzları Üzerindeki Etkisi.....	94
4.2.3.	Hipotezlerin Kabul ve Ret Durumları	100
4.2.4.	Araştırma Modelinin Test Edilmiş Hali	102
BÖLÜM V		104
SONUÇ ve ÖNERİLER		104

5.	Sonuç ve Öneriler.....	104
5.1.	Sonuç.....	104
5.2.	Öneriler.....	113
KAYNAKÇA.....		116
EKLER.....		138
EK 1: ANKET FORMU		138
EK 2: KOSGEB		142
EK 3: BİLGİLENDİRME MEKTUBU		143
EK 4: TEŞEKKÜR MEKTUBU		144
EK 5: ÖZGEÇMİŞ.....		145



ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1: İnovasyon Süreci	18
Şekil 2: Ayrıntılı İnovasyon Süreci	38
Şekil 3: Araştırmanın Genel Modeli.....	78
Şekil 4: Araştırmanın Başlangıç Modeli.....	79
Şekil 5: Araştırmanın Test Edilmiş Modeli.....	103



TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1: Ar-Ge Harcamalarının GSYİHİ(Milyar \$) İçindeki Payı.....	12
Tablo 2: İnovasyon Algıları	27
Tablo 3: İnovasyon Algılarının Gruplandırılması.....	71
Tablo 4: Liderlik Tarzlarının İnovasyon Performansına Etkisi	76
Tablo 5: İnovasyon Ölçümünde Kullanılan Kriterler	77
Tablo 6: İnovasyon Performansı Önerme Kaynakları.....	85
Tablo 7: Cinsiyete Göre Dağılım	87
Tablo 8: Yaş Gruplarına Göre Dağılım.....	87
Tablo 9: Çalışma Sürelerine Göre Dağılımlar	88
Tablo 10: Eğitim Durumlarına Göre Dağılım.....	88
Tablo 11: İşletme Faaliyet Alanına Göre Dağılım.....	88
Tablo 12: Genel İnovasyon Algıları.....	89
Tablo 13: Yapılar ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler	91
Tablo 14: İnovasyon Algıları, İnovasyon Sürecindeki Liderlik Tarzları, İnovasyon Performansı ile ilgili Korelasyon Analizi Sonuçları	92
Tablo 15: İnovasyon Algıları-Dönüştürücü Liderlik Tarzı Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	94
Tablo 16: İnovasyon Algıları-Karizmatik Liderlik Tarzı Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	95
Tablo 17: İnovasyon Algıları- Hizmetkâr Liderlik Tarzı Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	97
Tablo 18: İnovasyon Algıları- Stratejik Liderlik Tarzı Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	98
Tablo 19: İnovasyon Sürecindeki Liderlik Tarzları-İnovasyon Performansı Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları.....	99
Tablo 20: Araştırma Hipotezlerinin Kabul Ret Durumu.....	101

BÖLÜM I GİRİŞ

Günümüz işletmeleri, değişimin ve gelişimin, yoğun ve hızlı olduğu, küreselleşen pazar faaliyetleri içerisinde rekabetin oldukça sert yaşandığı koşullarda faaliyet göstermektedir. Rekabetin ülkeler arasındaki sınırları soyutlaştırması, işletmelerin değişim ve gelişimi takip etmesini gerektirmektedir. Bu gelişmeler nedeniyle işletmeler, daha çok pazar payı elde etme yarışının bir sonucu olarak, farklı liderlik tarzı uygulama, yeni ürünler üzerinde çalışma ve her alanda inovasyon yapma arayışlarına girişmişlerdir. Böylelikle faaliyet, kalite, fiyat ve yönetim tarzları açısından benzer hale gelen işletmelerin farklılaşma ve rekabet edebilme konularında inovasyon faaliyetleri değer kazanmıştır.

Değer kazanan inovasyon faaliyetleri konusuna işletmelerin son derece önem vermeleri, inovasyonun yönetilmesi konusunu da gündeme getirmiştir. İşletme yöneticilerinin inovasyonun ne olduğu ve nasıl yönetilmesi gerektiği konularındaki düşüncelerinin, inovasyona bakış açılarıyla yakından ilişkili olduğu düşünülmektedir. Buradan hareketle inovasyon algılarının farklı olmasının, inovasyon sürecindeki liderlik tarzlarını etkileyeceği tezi öne sürülmektedir.

Yöneticilerin inovasyon algısı, inovasyonun düşünce dünyasına nasıl yansıdığını, işletme için nasıl bir vizyon oluşturulması gerektiğini, işletmenin kültürüne ve örgüt yapısına uygunluk açısından sürecin nasıl yönetileceğini belirleyecektir. Somutlaştırmak gerekirse, inovasyonu belirsizlik olarak algılayan bir yöneticinin, işletmenin gerek duyduğu ve müşteri istek ve beklentileri doğrultusunda yapılması gereken inovatif faaliyetleri riskli olarak yorumlaması, işletme kazanımlarını olumsuz yönde etkimesi beklenmektedir. Erdem vd. (2011,77), yenilikçilik hakkındaki olumlu algıların, inovasyon ve işletme performansı arasındaki ilişkiye yansıdığını ve inovasyon ve işletme performansı arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşmışlardır. Buradan hareketle inovasyon performansının, işletme performansını önemli düzeyde etkilediği görülmektedir.

Diğer taraftan işletme performansına olumlu etkileri açık bir şekilde görülen (Gokmen ve Hamsioğlu, 2011, 19), inovasyon faaliyetleri, her ne kadar daha fazla imalat işletmeleri açısından araştırılan ve tartışılan bir konu olsa da yaşanan gelişmelerle birlikte hizmet işletmelerinin de inovasyon ve inovasyon yönetimi konularına kaygısız kalamadıkları görülmektedir. Yalnızca imalat işletmelerinin yenilikçi olacağı görüşü, artık bütün sektörlerde yenilikçiliğin gerekli olduğu görüşüne yerini bırakmaktadır. Bununla birlikte ülke ekonomisinin büyük bir çoğunluğunu oluşturan, ülke ekonomisinin tabanı konumunda olan küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin de bütün ülkelerde ve bütün sektörlerde yaşanan inovasyon faaliyetlerinden uzak kalmaları, süreklilikleri açısından mümkün görülmemektedir. Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin, sürekli gelişme, yenileşme ve iyileştirmelerle, gelişmesi ve büyük işletmeler haline gelmesi beklenmektedir.

Bu araştırma, küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin (KOBİ) sahiplerinin veya üst düzey yöneticilerinin, inovasyon algılarının, inovasyon sürecindeki liderlik tarzlarına etkisini ve inovasyon sürecindeki liderlik tarzlarının, inovasyon performansı ile ilişkisi çerçevesinde tartışılmıştır.

Çalışmanın birinci bölümü, çalışmanın özelliklerini ifade etmek amacıyla oluşturulmuştur. Birinci bölüm, giriş, araştırmanın problemi, amacı, önemi, araştırmanın yöntemi, araştırmanın varsayımları, sınırlılıkları ve tanımlar başlıklarından oluşmaktadır. İkinci bölüm, çalışmanın teorik çerçevesini oluşturmaktadır. Bu bölümde, inovasyon kavramını açıklamaya yönelik literatür taraması yapılarak, inovasyonun tanımı, önemi, inovasyon türleri, süreci, inovasyonun korunması ve bunların yanı sıra inovasyon algıları, inovasyonun yönetimi, inovasyon sürecindeki liderlik tarzları ve inovasyon performansı değişkenlerine yönelik açıklamalar yer almaktadır. Üçüncü bölümde, araştırmanın yöntemine, modeline ve öne sürülen hipotezlere yer verilmiştir. Dördüncü bölümde, anketlerin analiz edilmesi sonucunda elde edilen bulgular ele alınmıştır. Beşinci bölümde ise analizi yapılan bulguların değerlendirildiği, sonuç ve öneriler kısmına yer verilmiştir.

1.1. Araştırmanın Problemi

İşletmelerin inovasyon faaliyetlerine yapmış oldukları harcamalar, AR-GE çalışmaları ve fikir üretmek için yapmış oldukları yatırımlar düşünüldüğünde, inovasyon uygulamaları işletme maliyetlerini artırmaktadır. Bununla birlikte yöneticiler, maliyet artışına sebep olan inovasyon çalışmalarının işletmelerin performansına olumlu katkı yapmasını ve rekabet gücünü artırmasını beklemektedirler. Fakat dünyada ve ülkemizde birçok inovasyon süreci bulunmaktadır ki; fikir aşamasında, uygulama aşamasında, ticarileştirme aşamasında rafa kaldırılmak zorunda kalmış veya başarısız olmuştur. Sonuçta ortaya çıkan finansal kayıplar, zaman kaybı, enerji kaybı ve zihinsel kayıplar işletmelerin ticari ve örgütsel yapılarını olumsuz etkilemektedir. Bu açıdan inovasyonun yönetilme tarzı büyük önem taşımaktadır.

İşletmeler ve inovasyon sürecinden sorumlu yöneticiler, teknolojinin gelişmesi ve müşteri istek ve beklentilerinin değişimi gibi faktörlerin etkisiyle inovasyon faaliyetlerini yakından takip etme zorunluluğuyla karşı karşıyadır. Bu takibin yapılmasında, inovasyonun her alanla ilişkili olması ve işletmelerin değişime ve gelişime açık işletmeler haline gelme isteği belirleyici etken olmaktadır. Böyle bir isteğin oluşmasında ise inovasyona yönelik algılar oldukça önemli bir faktör olarak görülmektedir. Çünkü inovatif faaliyetlere yönelik tepkisel koşullar yönetici algılarına göre oluşmaktadır.

Literatürde işletmelerin inovasyon performansını etkileyen birçok faktör tartışılmaktadır. Örneğin; işletmenin dışarıdan alınan bilgileri kavrama kapasitesi, insan kaynakları politikaları, örgütsel öğrenme düzeyi ve dış çevrede yer alan unsurlarla yaptığı işbirliği (Demirel, 2015) gibi. Fakat bu faktörlerin arka planını oluşturan ve başarılı bir şekilde hayata geçirilmesini etkileyen daha temel faktörler bulunmaktadır. Çünkü inovasyon performansını etkileyen bu faktörler bir sonuçtur. Bu sonuçlara etkili bir şekilde ulaşmayı sağlayan, kişilerin bu faktörleri algılaması ve liderlik tarzları ile ilgili özellikleridir. Dolayısıyla inovasyon performansını asıl etkileyen unsurların, inovasyonu algılama şekli ve inovasyon sürecindeki liderlik tarzları olduğu düşünülmektedir.

Yöneticilerin, inovasyona yönelik algılarının değişmesiyle birlikte yönetim uygulamaları ile ilgili tarzlarının da değişeceği düşünülmektedir. Bununla birlikte bu değişimin, işletmenin inovasyon performansını etkilemesi beklenmektedir. Bu kapsamda araştırmanın problemleri aşağıdaki gibi oluşturulmuştur:

- İnovasyon algılarının, inovasyon sürecindeki liderlik tarzlarına etkisi var mı? Nasıl ve Ne düzeyde?
- İnovasyon sürecindeki liderlik tarzlarının inovasyon performansına etkisi var mı? Nasıl ve Ne düzeyde?

Yukarıdaki problemler dikkate alındığında araştırmanın temel tezi; “inovasyon algılarının, inovasyon sürecindeki liderlik tarzlarını etkileyeceği, inovasyon sürecindeki liderlik tarzlarının ise işletmelerin inovasyon performansını belirleyeceği” şeklinde kurgulanmıştır.

1.2. Araştırmanın Amacı

Sanayi ve hizmet alanında sürekli gelişmelerin yaşanması, işletmelerin bu gelişmeleri takip etmesi veya yeni fikirler, ürünler, hizmetler ortaya çıkarma istekleri inovasyonun öneminin gün geçtikçe daha fazla hissedilmesine yol açmaktadır. İnovasyon, genel olarak işletmelerin finansal performansını artırmasından dolayı önem arz ederken, işletmelerin rekabet edebilmeleri için de büyük önem taşımaktadır. Dolayısıyla inovasyon performansını etkileyen etmenlerin belirlenmesi önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu kapsamda yürütülen araştırmanın genel amacı, “inovasyon algıları, inovasyon sürecindeki liderlik tarzları ve işletme inovasyon performansı arasındaki ilişkileri incelemek” olarak belirlenmiştir. Diğer taraftan araştırmanın genel amacına bağlı olarak alt amaçlar ise aşağıdaki gibi oluşturulmuştur;

- İnovasyon algılarını tespit etmek,
- Yöneticilerin inovasyon sürecindeki liderlik tarzlarını ortaya çıkarmak,

- İnovasyon algıları ile inovasyon sürecindeki liderlik tarzları arasındaki ilişkiyi ve liderlik tarzları ile inovasyon performansı arasındaki ilişkiyi incelemektir.

1.3. Araştırmanın Önemi

Yürütülen araştırmanın muhtemel sonuçları dikkate alındığında gerek literatüre yönelik gerekse uygulamaya dönük nedenlerden dolayı önem arz ettiği düşünülmektedir. Literatüre yönelik nedenlerden ilki; yapılan literatür araştırması sonucunda işletmelerin inovasyon performansını ölçmeye yönelik çok kapsamlı çalışmalar olmasına rağmen inovasyon algılarını ve inovasyon sürecindeki liderlik tarzlarını belirlemeye yönelik kapsamlı herhangi bir çalışmaya rastlanılmamış olmasıdır. Diğer taraftan inovasyon sürecindeki liderlik tarzları ile inovasyon performansı ilişkisini incelemeye yönelik kapsamlı araştırmalara da ulaşılamamıştır. Dolayısıyla bu araştırma literatürdeki bu önemli boşluğu doldurmaya yönelik bir başlangıç çalışması olma iddiasını taşırken aynı zamanda inovasyon algısı ve inovasyon sürecindeki liderlik tarzları konusunda orijinal bilgiler sunmaktadır. Uygulamaya dönük olarak ise yürütülen araştırma, KOBİ yöneticilerine inovasyon algıları, inovasyon sürecindeki liderlik tarzları konusunda farkındalık oluşturucu bilgiler sunarken, inovasyon sürecindeki liderlik tarzlarının inovasyon performansına nasıl yansıdığı konusunda ilgi çekici bir fotoğraf sunmaktadır. Yöneticilerin günümüz iş dünyası koşullarında başarılı olabilmeleri için bu bilgilere sahip olmaları ve böyle bir fotoğrafı incelemeleri oldukça önemlidir.

1.4. Araştırmanın Varsayımları

Araştırma konusunun kapsam ve içeriği, araştırma koşulları ve araştırmanın hedef kitlesinin özellikleri dikkate alınarak aşağıdaki temel varsayımlar çerçevesinde araştırma gerçekleştirilmiştir. Temel varsayımlar;

- Araştırmaya dâhil edilen işletmelerin çeşitli inovasyon faaliyetleri uyguladığı,
- Araştırmaya katılan yöneticilerin inovasyon hakkında bilgi sahibi olduğu,

- Araştırmaya katılan yöneticilerin inovasyon sürecini, dönüşümcü, karizmatik, etkileşimci, hizmetkâr veya stratejik liderlik tarzlarından herhangi birisiyle yönettikleri,
- Araştırmaya katılan yöneticilerin, işletmelerini temsil etme yeteneğine sahip olduğu ve
- Yöneticilerin anketlere cevap verme konusunda gönüllü oldukları şeklinde oluşturulmuştur.

1.5. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Yöntemin belirlenmesinde, araştırmanın amacı, hedef kitlesi, verilerin toplanması, değerlendirilmesiyle birlikte araştırma sonuçlarının daha objektif olması gibi kriterler göz önünde bulundurulmuştur.

Veri toplama tekniği olarak ise anket yöntemi tercih edilmiştir. Anket yöntemiyle çevresel etkiler, araştırmacı baskısı altında kalma ve yazıya dökme zorluğu gibi durumlar ortadan kaldırılarak yöneticilerin, daha özgür ve gerçeğe daha yakın cevap vermeleri amaçlanmıştır.

1.6. Araştırmanın Sınırlılıkları

Yürütülen her araştırmada olduğu gibi bu araştırmada da gerek konunun kapsamlılığı açısından gerekse yöntemsel açıdan bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Bu sınırlılıklar:

- Araştırma konusu ile ilgili diğer değişkenlerin konuya dahil edilmemesi,
- Araştırmanın yalnızca küçük ve orta büyüklükteki işletmelerle sınırlandırılmış olması,
- Araştırma evreninin yalnızca Düzce ilini kapsamaması,
- Verilerin toplanması aşamasında yalnızca bir yöneticiyle görüşülmüş olması araştırmanın sınırlılıkları olarak belirlenmiştir.

1.7. Tanımlar

İnovasyon: Tüketicilerin henüz bilmediği ya da alışkın olmadığı bir ürünün, yeni bir niteliğinin tanıtılması, yeni bir üretim metodunun uygulanmaya başlanması, yeni bir pazarın keşfedilmesi, yeni ürün kaynağına ulaşılması, işletmelerin yeni bir organizasyona sahip olmasıdır (Schumpeter, 1934, 69-70).

Algı: Kişilerin sahip olduğu bilgi ve yaşamış olduğu tecrübeleri, duyu organları ve hisleri ile zihinsel bir süreçten geçirmek suretiyle yorumlamasıdır (Bakan ve Kefe, 2012, 23).

İnovasyon Performansı: Fikirlerin oluşturulması ve seçilmesi ile bu fikirlerin uygulanmasında, verimlilik ve etkinliğin ortaya konulmasıdır (Eren vd. 2013, 4876).

İnovasyon Süreci: İşletmenin, iç ve dış çevre faktörler üzerinde gerçekleştireceği araştırmalarda, inovasyon için yeni fikirleri değerlendirmesi ve seçmesi, bu fikirleri ticarileştirerek yeni bir ürün, hizmet ya da üretim metodu olarak müşteriye sunması olarak tanımlanır (Sattler, 2011, 12).

Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ): İkiyüzelli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hâsılatı veya mali bilançosundan herhangi biri kırk milyon Türk Lirasını aşmayan işletmelerdir (Resmi Gazete).

BÖLÜM II İNOVASYON

2. İnovasyon Kavramı

İnovasyon, yeni ve değişik bir şey yapmak anlamındaki Latince innovare kökünden türetilmiş bir kavramdır. Türkçe karşılığı olarak yenilenme, yenilik veya yenilikçilik kavramlarıyla ifade edilmeye çalışılmışsa da, söz konusu kavramlar inovasyon sözcüğünün ancak bir kısmını tanımlayabilmektedir (Eraslan vd. 2008, 24). Aksel (2010, 6)'de, Türkçe literatürlerde tam anlamıyla inovasyon (innovation) teriminin karşılanmadığını ifade etmektedir. Türkçe literatürde tam anlamıyla ifade edilememesi, inovasyon kavramının farklı terimlerle karıştırılmasına sebep olmaktadır. Bununla birlikte birçok araştırmacı tarafından, farklı yönlerine değinilerek ve farklı bakış açılarıyla tanımlanması da farklı terimlerle karıştırılmasının bir diğer sebebi olarak görülmektedir. Birçok araştırmacıya göre inovasyon kavramını benzer kavramlardan ayıran en belirgin ve somut ayırım, uygulanması ve ticarileştirilmesi olduğu ifade edilmektedir (Atasoy, 2007, 26). Hayata geçirilmeyen ve maddi-manevi kazanç sağlamayan, düşünce, yenilik, icat, değişim inovasyon kavramı içerisine girmemektedir.

İnovasyon alanında ün kazanmış araştırmacıların, 1910 yılından bu yana tanımladıkları ve günümüzde dahi yeni tanımların yapılması bu kavramın birçok zenginliği içinde barındırdığını kanıtlamaktadır. Geçmişten günümüze birbirinden farklı açılardan bakılarak yapılan inovasyon tanımlarına bakıldığında, inovasyon kavramının yalnızca yenilik gibi bir kelimeyle ifade edilemeyeceği daha net anlaşılmaktadır. 1930'lu yıllarda Schumpeter'in yaptığı tanımdan başlayıp günümüze değin devam eden tanımlara bakılacak olursa;

Schumpeter (1934, 69-70): "Tüketicilerin henüz bilmediği bir ürünün ya da alışkın olmadığı bir ürünün, yeni bir niteliğinin tanıtılması, yeni bir üretim metodunun uygulanmaya başlanması, yeni bir pazarın keşfedilmesi, yeni ürün kaynağına ulaşılması, işletmelerin yeni bir organizasyona sahip olması" şeklinde ifade etmiştir.

Schmookler (1966): “Bir işletme, kendisi için yeni bir ürün veya hizmet geliştirirse ya da kendisi için yeni bir yöntem veya girdi kullanırsa teknik bir değişiklik yapmış olur. Belirli bir teknik değişikliği ilk yapan işletme yenilikçiliği yapandır ve yaptığı bu eylem yenilikçiliktir” şeklinde yorumlamıştır (Ersoy ve Şengül, 2008, 60).

Drucker (1985, 14): “Yeni fikirlerin, süreçlerin, ürünlerin ve hizmetlerin üretilmesi, kabul görmesi ve uygulamaya alınması” olarak tanımlamaktadır.

1990 sonrası tanımlamalarda inovasyon kavramı, tamamen yeni bir ürün, hizmet ya da süreci ifade ettiği gibi, işletme için yeni bir ürün, hizmet ya da süreç yenilik olarak kabul edilmektedir. Ayrıca işletmelerin sadece başka işletmeleri değil, kendi kendilerini bile aşmalarıyla tanımlanan yeniliğin, günümüz pazarlarında bir süreç olarak zorunluluk haline geldiği (İrmiş ve Özdemir, 2011, 139) vurgusu yapılmaktadır. Farr ve West (1990, 9): “Birey, grup, organizasyon ya da topluma yarar sağlayacak şekilde tasarlanmış, uygulayıcı ve kullanıcılarca yeni olarak tanımlanmış fikir, süreç, ürün, prosedürlerin değişik şekillerde ortaya konması ve uygulamaya alınmasıdır” tanımını yapmıştır (akt: Özçer, 2005, 15). Damanpour (1991, 528): “İçsel olarak üretilmiş veya dış kaynaklardan sağlanmış ve işletmede yeni algılanabilecek bir araç, politika, program, süreç, ürün veya hizmetin benimsenmesi” olarak tanımlamıştır. Teknoloji ve inovasyon alanında önemli isimlerden, Birch ve Clegg (1997, 7), inovasyonun iş hayatında, sadece değişim amaçlı bir yaklaşım olmadığını, işinizi ve ürünlerinizi rakiplerinizden ayırt ederek farklılaştırmaya ya da geçmişten bu güne uzanan belli başlı yolları takip etmekle çözülemeyen problemleri çözmeye yarayan bir araç olduğunu belirtmiştir. Barker (2002, 21), yenilikçiliğin anlamı için muğlak bir kavram yorumu yapmıştır. Daha sonra yenilikçiliği, yeniyi yapmak veya yeni bir şey yapmak olarak yorumlamıştır. Freeman ve Soete (2004, 2), iktisat alanında yapmış olduğu çalışmasında, inovasyonun bütün bir yaşam kalitesinin daha iyiye mi, yoksa daha kötüye mi gideceğini belirleyeceğini ifade etmiştir. Bu tespitlerine dayanak olarak ise inovasyonun, sadece aynı mallardan daha fazla miktarlar değil, daha önce hayallerimizin dışında, hiç var olmayan bir mallar ve hizmetler demeti anlamına

geldiğini vurgulamışlardır. Elçi (2006, 3), inovasyonun sadece ekonomik bir sistem değil; aynı zamanda eşitsizlikleri ortadan kaldıran, istihdam oluşturan ve çevrenin korunmasına katkıda bulunan toplumsal bir sistem olduğunu belirtmiştir. Özçiftçi ve Sarıçay (2014, 388), işletmelerde yeniliğin, işletme performansını iyileştirme bakış açısıyla, işletmenin faaliyetlerindeki planlanmış değişiklikleri ifade ettiği belirtmektedirler. Genel kabul görmüş bir inovasyon tanımı yapılacak olursa; bir yenilik, işletme içi uygulamalarda, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün (mal veya hizmet), veya süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir organizasyonel yöntemin gerçekleştirilmesidir (TÜBİTAK, 2005,50).

Tüm tanımların “yeni” kavramını barındırdığı görülmektedir. Ancak ürünlerin geliştirilmesi, değiştirilmesi, farklı özellikler barındırması ve üreticilere-tüketicilere kolay kullanım sağlaması yeni-yenilik kavramını karşılamamaktadır. İnovasyon kavramının geniş anlam taşıması ve birbirinden farklı tanımlamalara konu olması ve gelecek odaklı olması gibi sebeplerden dolayı kavram kargaşasının devam edeceği öngörülmektedir. Ancak birçok araştırmada ve bu araştırmada da, inovasyon kavramının karşılığı olarak, kolay kullanımı ve inovasyonu hatırlatan bir araç olması sebebiyle yenilik kelimesi kullanılmıştır ve bu özelliklerinden dolayı gelecek araştırmalarda da kullanılacaktır.

2.1. İnovasyonun Önemi

İnovasyonun son yıllarda işletmeler için önem arz ettiği ve kabul görmekte olduğu birçok araştırmacı tarafından tespit edilmiştir. Son dönemlerde ülkelerin inovasyon performansı ölçümüne önem vermelerini de göz önünde bulunduracak olursak, ülkelerin de inovasyona, yenilikçiliğe önem vermekte oldukları görülmektedir. Buradan hareketle inovasyonun, işletmeler için ve ülkeler için önem arz ettiği sonucuna ulaşılabilmektedir. İnovasyonun ortaya çıkmasıyla ilgili Pearson (2003, 49), iyi fikirlerin, çoğu zaman müşterilere, rakiplere ve insanın kendi işine yakından bakma süreciyle ortaya çıktığını belirtmiştir. Bu bağlamda inovasyonunun makro bazda ülke ekonomisi için, mikro bazda ise işletmeler için önemi

bulunmaktadır. Bunların yanı sıra inovasyonlardan, dolaylı veya doğrudan etkilenen müşteriler açısından da önemi bulunmaktadır. Bu bağlamda inovasyon, önemi açısından 3 başlık altında değerlendirilmiştir.

2.1.1. İnovasyonun Ülke Ekonomisi İçin Önemi

İşletmelerin yenilik faaliyetinde bulunmaları sadece o işletme için değil, genel olarak bir ülke ekonomisi için de son derece önem arz etmektedir. Yeniliğin, ekonomik büyüme, kalkınma ve rekabet gücü üzerindeki etkileri göz önüne alındığında, mikro ölçekte yenilik faaliyetlerinin nasıl yapıldığı ve ne gibi etkiler doğurduğunun anlaşılması çok büyük önem kazanmaktadır (Terzioğlu vd. 2008, 378). Yeni ürün ve hizmetlerin üretilmesiyle, iç piyasaya ve yerel işletmelere canlılık getirebileceği gibi uluslararası ticarete yeni fırsatlarla birlikte ekonomilerin gelişimine hız kazanmasına sebep olacaktır (Wang ve Kafourus, 2009, 610).

Firmaların, pazarların ve teknolojilerin küreselleşmesi ile devletlerin/hükümetlerin üstlendikleri roller ve teknoloji politikası belirleme kapasiteleri önemli oranda değiştiği görülmektedir. Devletler artık, kendi bölgeleri içinde daha fazla refah elde edebilmek için yarışmaya başlamışlar ve bu noktada değişim ve gelişime verilen önem giderek artmaya başlamıştır. İnovasyonlar için kamu desteği verilmesi modern ve refah ekonomilerin önemli bir unsuru olarak kabul edilmeye başlamıştır (Yavuz vd. 2009, 71). Ayrıca inovasyonun, bir ülkede sürdürülebilir büyümenin, toplumsal refahın ve istihdamın sağlanması için önemli olduğu kabul edilmektedir. Bu bakımdan ülkelerde yenilikçilik için gereken ortamın oluşturulması büyük önem arz etmektedir. Günümüzde yenilikçiliğin öneminin farkına varan ülkeler, firmalarının yenilikçilik faaliyetlerini başarıyla yürütmelerini sağlamak için gereken yasal ve idari düzenlemelerin yanı sıra yenilikçiliğe kaynak ayırmalarını teşvik etmektedir (Ersoy ve Şengül, 2008, 64). Bu bilgilere ek olarak Toraman vd. (2009, 103), inovasyonun ülke ekonomisi için önemini, istihdamın ve yaşam kalitesinin artması, ekonomik büyümenin hızlanması, sürdürülebilir büyümenin gerçekleştirilmesi, mali kriz dönemlerinde işletmelerin devamlılıklarını sağlayabilmesi şeklinde sıralamışlardır.

Dünyada ve ülkemizde inovasyon faaliyetlerinin ölçüm yöntemlerinden biri araştırma geliştirme harcamalarına ayrılan paylardır. Aşağıdaki tabloda yer alan bilgilerle ülkeler için inovasyonun önemi daha net bir şekilde anlaşılacaktır.

Tablo 1: Ar-Ge Harcamalarının GSYİHİ(Milyar \$) İçindeki Payı

	ABD	Türkiye	Güney Kore	Japonya	AB (13)
2000	2,6	0,4	2,3	3,0	1,8
2005	2,5	0,5	2,7	3,3	1,7
2010	2,9	0,8	3,7	3,2	2,1
2011	2,8	0,8	4,0	3,3	2,3
2012	2,8	0,9	4,3	3,3	2,3
2013	2,8	0,9	3,6	3,4	2,1
2014	16,616\$/2,8	1,227\$/0,9	1,748\$/3,6	4,856\$/3,4	1,109\$/2,3

Kaynak: Zabun (2014, 5) ve R&Dmagazine (2013, 7)'den derlenmiştir.

Tablo 1'de, ABD başta olmak üzere, son dönemde hızla gelişen Güney Kore ve Japonya'ya, 13 Avrupa Birliği ülkesine ve Türkiye'ye yer verilmiştir. Bu tabloya göre gayri safi yurtiçi hâsıla içerisindeki payın, ABD, Güney Kore, Japonya ve AB ülkelerinde %2'lerin üzerinde olduğu görülmektedir. Bu pay Türkiye'de 14 yıllık süreçte iki kat artmasına rağmen %1'lerin altında seyir izlemektedir. Özellikle Güney Kore ve Japonya'da %4'de yaklaşması, gelişmişliğin artırılması için Ar-Ge harcamalarını, dolaylı olarak inovasyonun önemini vurgulamaktadır. Ayrıca GSYİH miktarları göz önüne alındığında çok büyük rakamların Ar-Ge yatırımlarına ayrıldığı görülmektedir.

2.1.2. İnovasyonun İşletmeler İçin Önemi

Mikro bazda işletmeler için önemi bulunan inovasyonun, işletmenin pazar payında artış, küresel iş gereklerine uyum, rekabet üstünlüğü, maliyet avantajı, işletmenin büyümesi, verimlilik artışı, karlılık seviyesinde artış gibi faydaları bulunmaktadır (Toraman vd. 2009, 103). Sanayi devrimiyle birlikte başlayan ve giderek artan değişim rüzgârları, toplumsal yapıyı ve işletmeleri derinden etkilediği (Köse, 2010, 275) göz önüne alınırsa inovasyon, işletmeler için son derece önem arz etmektedir.

Hong vd. (2012, 420), inovasyonun öneminin birçok araştırmacı tarafından vurgulandığını ve işletmelerin gelişmesinin yenilikçi faaliyetlerle sağlanacağını bununla birlikte işletmelerin karlarını artırmak ve korumak, pazar paylarını geliştirmek için yeni ürün ve sürece ihtiyacı olduğunu vurgulamışlardır. İnovasyonun önemini iktisadi açıdan değerlendiren Freeman ve Soete (2004, 2), ulusların zenginliğinin, dar anlamıyla, refahın yükseltilmesinin, artırılmasının bir yolu olarak görülmesiyle değil, insanların daha önce hiç yapılamamış şeyleri yapabilmeleri için olanak sağlayacak niteliği ile önem taşıdığını ifade etmişlerdir. Porter (1990, 58), verimliliği yükseltebilen bir ulusun, uluslararası pazarlarda rekabet üstünlüğü kazanabileceğini, verimliliğin yükseltilebilmesi için ise, inovasyon yapılması ve inovasyonda yetkinlik kazanılmasının gerekli olduğunu ifade etmiştir. Bu bağlamda verimlilik ve dolayısıyla karlılığın artırılmasında inovasyonun önemli bir etken olduğu ortaya çıkmaktadır.

İnovasyon sadece, iktisadi büyüme hızını -kendi ülkelerinde veya başkalarında- sürdürmek ya da artırmak isteyenler için değil, iktisadi gelişmenin yönünü değiştirmek ya da yaşam kalitesini iyileştirmek isteyenler için de büyük önem taşımaktadır. Yenilik, kaynakların uzun dönemde korunması ve çevrenin iyileştirilmesi için yaşamsal olarak kabul edilmektedir. Bu bağlamda pek çok kirlenme türünün önlenmesi, atık malların iktisadi olarak geri kazanılması, sosyal yeniliklerin yanı sıra teknolojik gelişme (Freeman, Soete, 2004, 2) için işletmeler ve bireyler açısından inovasyon faaliyetlerinin önemli olduğu vurgulanmaktadır.

Kırım (2008, 46), eğer şirketinizi daha karlı, daha hızlı büyüyen ve piyasa değeri sürekli yükselen bir şirket haline getirmeyi düşünüyorsanız inovasyon yapmalısınız tespitinde bulunarak inovasyonun işletme performansını etkileyen yönüne odaklanmaktadır. Sonuç olarak inovasyonun, örgütlerin yeni kapasiteler kazanmalarında, performanslarını iyileştirmelerinde, durgunluktan kurtulmalarında ve dinamizmi yakalayabilmelerinde çok önemli fonksiyonları olan (Naktiyok, 2007, 215) ve işletmelere değer kazandıran bir süreç olduğu görülmektedir.

2.1.3. İnovasyonun Müşteri İçin Önemi

İnovasyonlar, müşteri istek ve beklentilerine uyum sağlayacak şekilde dizayn edildiklerinde ticari bir anlam kazanmış olmaktadır. Zerenler vd. (2007, 660), yeniliğin, bir bilim veya teknoloji değil bir değer olduğunu, yeniliğin, örgüt dışını hesaba katmaksızın örgüt içinde meydana gelen olaylar olmadığını ve yeniliğin ölçümünün çevre üzerindeki etkinliği vasıtasıyla mümkün olduğunu vurgulamıştır. Bu nedenlerdendir ki işletmede yenilik daima pazar odaklıdır. Yani örgüt içinde girilen bir faaliyet ticari hale gelebildiği oranda başarılıdır ve inovatiftir. Bu bakımdan denilebilir ki müşteriler ve işletmeler, yenilikçi düşüncenin kaynağını oluşturmaktadır (Luecke, 2011, 38). İşletmeler, bu kaynağın oluşturulması için müşteri tatminine yönelik, yeni kaynakların oluşturulması için çaba sarf etmektedir (Barker, 2001, 22).

Birçok araştırmada işletmelerin müşteri istek ve beklentilerini, müşterilerin istediği kalitede ve zamanında üretim yaptıkları ölçüde kalıcı olabildikleri vurgulanmaktadır. Müşteri istek ve ihtiyaçlarını belirleyebilmenin en iyi yolu, müşteriyle uzun dönemli ilişkiler kurmakla sağlanabilmektedir (Aygen, 2006, 88). Hizmet işletmelerinde yapılan bir araştırmada, müşteri memnuniyetini sağlamak ve sadakatini kazanmak için inovasyon kavramına gereken önemi vermeleri ve bu konuda daha sistemli çalışmalar yapmaları gerektiği sonucuna ulaşılmıştır (Karaca, 2009, 210). Barker (2001, 22), yeniliğin hayata geçirilmesiyle/ticarileştirilmesiyle müşterilerin tatmin düzeyinin yükseltileceğini ve bu durumun ticari performansı artıracağını vurgulamıştır.

Diğer taraftan işletme kaynaklarının müşteri istek ve beklentileri doğrultusunda kullanılması, müşterilerin sahip olmak istedikleri ürünlere ulaşmalarını sağlayacaktır. Bu durumun inovasyon performansını, işletme performansını, pazar payını, satış oranlarını bunlarla birlikte çalışanların motivasyonlarını olumlu yönde etkilemesi beklenmektedir. Ancak dikkat edilmesi gereken bir nokta müşteri istek ve beklentilerinin, işletmeler için geri dönüşü mümkün olmayan hatalara yer vermemesi için, titiz bir şekilde ölçülmesi gerektiğidir. Bu bakımdan Day (2007, 144),

müşterilerin alışkanlıklarının ve algılarının kısa zamanda terk edilemeyeceğini vurgulayarak, müşteriler için inovasyonun önemini yanı sıra işletmeler için risk taşıdığını vurgulamıştır.

2.2. İnovasyon Türleri

İşletmeler için son derece önemli olan ve birçok departmanda farklı şekillerde uygulanan inovasyonlar hakkında literatürde birçok sınıflandırma ile karşılaşmaktadır. İnovasyonlara, üründe, yönetimde, süreçte, pazarlama faaliyetlerinde kısacası işletmelerin iç ve dış çevresindeki tüm faktörlerde rastlanmaktadır. Buradan hareketle inovasyon türlerinin birbirinden bağımsız düşünülmemesi, inovasyon başarısı ve sürdürülebilmesi için son derece önemlidir. Resmi kurumlarca inovasyon türleri belirlenmiş ve birçok literatürde bu konu işlenmiştir. İnovasyon türleriyle ilgili birçok ülkede geçerliliği bulunan Oslo Kılavuzunda (2005, 51) inovasyon türleri, ana başlıklar etrafında değerlendirilerek; yapıldığı alanlara göre; ürün, süreç, organizasyonel ve pazarlama inovasyonları olarak sıralanmıştır.

2.2.1. Ürün İnovasyonu

Oslo Kılavuzu (2005, 52)'na göre ürün inovasyonu, bir ürünün, mevcut özellikleri veya öngörülen kullanımlarına göre yeni ya da önemli derecede iyileştirilmesi, yeni mal veya hizmetin ortaya konulması olarak ifade edilmiştir. Bu; teknik özelliklerde, bileşenler ve malzemelerde, birleştirilmiş yazılımda, kullanıcıya kolaylığında ve diğer işlevsel özelliklerinde önemli derecede iyileştirmeleri içermektedir. Yeni bir ürün geliştirmek, farklı bir ürün meydana getirmek veya sahip olunan üründe değişikliğe, farklılığa gidilmesi ve bunların sonucunda oluşturulan ürünün piyasaya sürülmesi, ürün inovasyonunu ifade etmektedir (Gök, 2010, 46).

Hizmet sektörü açısından düşünüldüğünde, geniş ürün yelpazesine sahip olmayan hizmet işletmelerinin, imalat işletmelerine göre inovasyon faaliyetleri

sınırlıdır, ayrıca hizmet inovasyonu ve imalat inovasyonu birbirlerinden farklıdır. Bu farklılığın nedeni hizmet inovasyonunun karmaşıklığı ve müşteri ile iletişiminin sıkı olmasıdır (Labitzke vd. 2014, 235). Örnek vermek gerekirse, turistler daha önce almış oldukları hizmetlerden ve ürünlerden daha farklı, kendilerini şaşırtabilecek, kendilerini heyecanlandıracak, yakın çevrelerinde büyük bir keyifle anlatabilecekleri ilginç hatta biraz da garip sayılabilecek ürün ve hizmetler elde etmek istemektedirler (Bektaş ve Durna, 2007, 417). Bu bakımdan işletmeler, ürün yeniliğini, yeni üretilen bir üründe yapacağı gibi mevcut ürünlerde yapılacak değişikliklerle de yeni bir ürün algısı oluşturulabilmektedir.

2.2.2. Süreç İnovasyonu

Pierce ve Delbecq (1977, 28) inovasyonu, yeni fikir, ürün, hizmet ve iş süreçlerinin organizasyon yapısında ilk olarak uygulanması, benimsenmesi süreci olarak tanımlamaktadır. Oslo Kılavuzu (2005, 52)'nda ise süreç yenilikleri, birim üretim veya teslimat maliyetlerini azaltmak, kaliteyi artırmak veya yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş ürünler üretmek olarak tanımlanmıştır. Diğer bir ifadeyle süreç inovasyonu, üretim yöntemlerinin veya teslimat şekillerinin geliştirilerek değiştirilmesidir.

Luecke (2011, 10), insanların, yenilik denildiğinde fiziksel bağlamdaki olguları düşündüklerini belirtmiştir. Bu olgunun yanı sıra üretim sürecindeki yenilikler, sanayilerin ve şirketlerin rekabetinde önemli rol oynamaktadır. Bununla birlikte süreç inovasyonunun, ürün inovasyonuna olumlu etkisi bulunduğu ifade edilmektedir. Üretim yönteminde yapılan inovasyonlar ürünlerin maliyetlerini doğrudan etkilemektedir. Süreç yenilikleri, satın alma, muhasebe, hesaplama ve bakım gibi yardımcı destek faaliyetlerindeki yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş yazılım, teçhizat ve teknikleri kapsamaktadır (Oslo Kılavuzu, 2005, 51).

Bu bağlamda Kırım (2008, 48), süreç inovasyonunu çok önemli büyüme fırsatları taşıyabilecek bir alan olarak yorumlamıştır. Bununla birlikte süreç inovasyonlarıyla, mevcut ürün ya da hizmetleri çok daha verimli ve çok daha etkin

bir şekilde piyasaya sunma yöntemleri geliştirilebileceği düşünülmektedir. Bu durumun sonucu olarak da işletmenin kar payını artıracığı düşünülmektedir.

2.2.3. Organizasyonel İnovasyon

Diğer inovasyon türleri ürün ve ürünlerin üretilmesi aşamasını kapsarken onlardan farklı olarak organizasyonel inovasyon yönetimle ilgili yenilikleri kapsamaktadır. Organizasyonel inovasyon, firmanın ticari uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerinde yeni bir organizasyonel yöntemin uygulanmasıdır (Oslo Kılavuzu, 2005, 51). Organizasyonel yeniliklerin, idari maliyetleri ve işlem maliyetlerini düşürmek, işyeri memnuniyetini iyileştirmek, ticari olmayan varlıklara ulaşım sağlamak ya da araç/gereç maliyetlerini düşürmek suretiyle firma performansını artırması beklenmektedir.

Diğer bir deyişle organizasyonel inovasyon, işletme misyon ve stratejisinin başarısına odaklanan, yeni yönetim uygulamalarını içermektedir. Bu yönetim uygulamaları, yeni iş tasarımlarıyla insanlar ve departmanlar arasında yeni koordine yöntemleri oluşturmakta bununla birlikte yeni örgütsel süreçleri, yeni kural ve iş yapma ilkelerini içermektedir (Appelbaum, vd. 1998, 295).

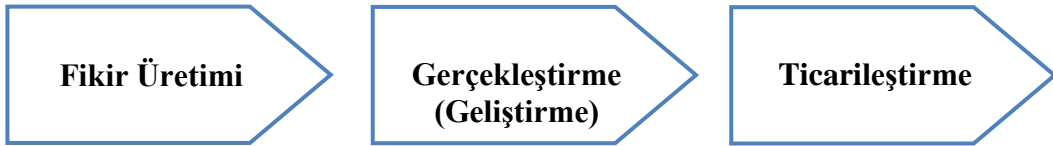
2.2.4. Pazarlama İnovasyonu

Oslo Kılavuzu (2005, 52)'nda pazarlama inovasyonu, ürün tasarımı veya ambalajlanması, ürün konumlandırması, ürün tanıtımı (promosyonu) veya fiyatlandırmasında önemli değişiklikleri kapsayan yeni bir pazarlama yöntemi olarak tanımlanmıştır. Pazarlama yenilikleri, firmanın satışlarını artırmak amacıyla, müşteri ihtiyaçlarına daha başarılı şekilde cevap vermeyi, yeni pazarlar açmayı veya bir firma ürününü pazarda yeni bir şekilde konumlandırmayı hedeflemektedir. Kırım (2008, 49), pazarlama inovasyonunu daha öz bir tanımla, müşteriyle temas süreçlerinin iyileştirilmesi olarak yorumlamıştır.

Pazarlamada yenilik yapmak için işletmelerin pazarlama konusunda yetenekli olması önemli bir gerekliliktir. Pazarlama yeteneklerinin geliştirilmesinde önemli bir faktör bilginin entegre edilme şeklidir. Bunun için bilgi temelli ve görülebilen kaynakların, değerli çıktılar oluşturmak için bir araya getirildiği, birleştirici süreçlerin oluşturulması gerekmektedir (Eren vd. 2005, 208).

2.3. İnovasyon Süreci

Literatür taramasında inovasyon süreci, yeni bilginin oluşumu ile başlayıp, yeni ürünlerin ve süreçlerin keşfedilmesiyle devam eden ve bunların ticari kazanımlar ile sonuçlanması ile son bulan faaliyetler bütünü olarak tanımlanmıştır (Toraman vd. 2009, 102). İnovasyon süreci, bir örgütün yenilik uygulanmasındaki önemli faaliyetlerden olduğu (Abidin vd. 2013, 255), bunun ötesinde, yenilik sürecinin karmaşıklığı, mutlak kesin ilkeler tesis edilmesini kendi başına zorlaştırdığı vurgulanmaktadır (Oslo Kılavuzu, 2005, 28). İnovasyon süreci karmaşıklığına rağmen Şekil 1’de basit bir biçimde gösterilmiştir. İnovasyon süreci; fikir üretimi, fikirlerin gerçekleştirilmesi ve fikirlerin ticarileşmesi aşamalarından oluşmaktadır (Sattler, 2011, 12).



Kaynak: Sattler (2011)

Şekil 1: İnovasyon Süreci

Fikir Üretimi: İnovasyon sürecinin başlayabilmesi için ilk olarak inovasyon yapmayı gerektirecek bir ihtiyacın hissedilmesi gerekmektedir. Ürün veya hizmetlerin müşteri beklentilerini karşılayamaması, müşteri istek ve beklentilerinin değişmesi, firmanın pazar payının daralması, işletmenin rekabet avantajı kazanmak istemesi, teknolojik gelişmeler gibi faktörler, fikir üretimini gerçekleştirmek için itici güç olmaktadır. Fikir üretiminin başlangıçta ticari bir değeri bulunmasa da inovasyonun ortaya çıkması için büyük önem arz etmektedir.

Gerçekleştirme: Fikir olarak ortaya çıkarılan inovasyonlar, bu aşamayla fiziksel bir ürün, hizmet veya süreç olarak somut bir görüntüye bürünmektedir. Bu aşama, ortaya çıkan fikirlerin geliştirilmesi ve uygulanması aşamasıdır. İşletmelerin uyguladığı testlerde, başarı düzeyini yakalayan ya da beklenilenin üzerinde bir başarı gösteren inovasyon fikirlerinin, ticari amaçla uygulanmaya başlandığı aşamadır.

Ticarileştirme: Son aşama olan ticarileştirme, yeni bir ürün, hizmet ya da üretim metodunun müşteriye sunulması olarak tanımlanmaktadır. İnovasyon sürecinin bu aşaması, yeniliğin üretimi, hedef pazara tanıtımı ve sunumu ile ilgilidir (Aksay ve Orhan, 2013, 14). Ticarileştirme, fikirler işletmeye ait boyutu açısından son testtir. Bu noktadan sonra değerlendirmeyi müşteriler yapmaktadır (Luecke, 2011, 17).

Literatür incelendiğinde işletmelerin en çok zorlandıkları aşamalar; fikir üretimi ve ticarileştirme olarak karşımıza çıkmaktadır. İnovatif fikirler, inovasyon sürecinin başlangıcını oluşturmakla birlikte, inovasyonun ticarileştirilmesi ve hayata geçirilmesi için yeterli değildir (Toraman vd. 2009, 102). Bununla birlikte Mentor (2009, 16), yeni fikirlerin ticarileştirme aşamasına gelmeden birçok engelle karşılaşabileceğini vurgulamıştır. Örneğin yeniliğin kopyalanması düşüncesi, organizasyonlar için fikir üretme aşamasında yeniliğin yapılmasını engelleyebilmektedir. Bu durum işletmelerin inovasyon performansını olumsuz olarak etkilemektedir. Bir diğer örnekte ise, işletmenin ek maliyet oluşturacağı gerekçesiyle, yeni fikirlerin rafa kaldırılması gibi durumlar, inovasyon sürecini, fikir aşamasında engelleyebilmektedir. İnovasyon sürecinde en önemli rollerden biri de çalışanların, inovasyona bakış açılarıdır. Çünkü inovasyonun tüm aşamalarında çalışanların önemli bir yeri bulunmaktadır. İşletmelerin gerektiği zamanlarda yeni fikirleri ortaya çıkarabilmesi için, işletme yapısıyla ve işletme çalışanları ile ilgili yeni kararlar alması, eğitimler uygulaması gerekebilir. Yöneticilerin inovasyonu önemsemesi ve inovasyon faaliyetlerinin gerekliliği çerçevesinde, yenilikçi takımlar oluşturularak bir takım desteklerle inovasyon fikir üretimi teşvik edilebilir.

Bunların yanı sıra, pazardaki fırsat fark edilince, ortaya çıkan düşünce ya da inovatif fikirler, birçok soruya yanıt bulmak zorunda olan karar vericilerin değerlendirmesine de tabi tutulmaktadır (Luecke, 2011, 16):

- Bu fikir işe yarayacak mı?
- Şirket bu fikri hayata geçirmek için gerekli teknik bilgiye sahip midir?
- Bu fikir müşteriler için bir anlam ya da değer ifade ediyor mu?
- Bu fikir şirketin stratejisiyle uyumlu mu?
- Maliyet açısından anlamlı bir yarar sağlamakta mı?

Bu sorulara olumlu yanıtlar veren ve kurumsal destek bulan fikirler, daha sonra ticarileştirme aşamasına ulaşacak ve inovasyon süreci tamamlanacaktır. Fikirler inovasyon olarak anılmaya başlayacaktır.

İnovasyon sürecinde en önemli noktalardan bir diğeri, sürecin aşamalarını birbirinden bağımsız olarak düşünülmemesi gerekliliğidir. Fırsatların değerlendirilmesi, fikirlerin geliştirilmesi ve uygulanması aşamaları, inovasyonun zamanlaması, inovasyon sürecinde önemli etkenlerdir. Bununla birlikte sürecin başarısı işletme büyüklüğüne, işletmenin bulunduğu pazara ve müşterilerin tercihlerine göre değişkenlik gösterebileceği göz önünde bulundurulmalıdır.

2.4. İnovasyonun Korunması

Yoğun rekabet ortamında faaliyet gösteren işletmeler, pazar paylarının korunması ve rekabet gücünün artırılması için rakiplerini sürekli kontrol etmeleri gerekmektedir. Bu durumun rakip işletmeler için de geçerli olduğu göz önünde bulundurulduğunda inovasyon faaliyetlerinin, fikir aşamasında ya da ürün olarak ortaya çıktıktan sonra, rakipler tarafından kopyalanma riski bulunmaktadır. Xie, vd. (2013, 275), küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde yapmış oldukları araştırmalarında, yeniliğin sürekli arttığını tespit etmişler ve bu artışla birlikte kopyalanmasının da kolay hale geldiğini ifade etmişlerdir. Bu tespitle birlikte işletmeler, rekabet koşullarının çetin olduğu pazarlarda, inovasyonun korunması adına savunma silahları geliştirmeleri veya savunma mekanizmalarına başvurmaları zorunluluk haline gelmiştir. Dünyada (patent) ve ülkemizde (marka tescili) resmi

kurumlarca sağlanan patent ve marka tescili, fikirlerin ve inovasyonların korunması açısından son derece kullanışlı ve güvenli kabul edilmektedir.

2.4.1. Patent

İnovasyon faaliyetlerinin korunması ve güvenliğinin sağlanması açısından en önemli araç uluslararası geçerliliği bulunan patent sistemidir. Patent, sahibine, patentli icadın sadece kendisi tarafından kullanılması hakkını (sınırlı bir süre için) tanımaktadır. Aynı zamanda daha geniş sosyal kullanıma olanak sağlayacak biçimde inovatif çıktılarının detaylarını ifşa etmektedir (Oslo Kılavuzu, 2005, 26). Subramaniam ve Youndt, (2005, 452-457), yapmış oldukları araştırmada patentlerin bilgiyi koruduğunu ve inovatif yeteneklerin artması için güven ortamı oluşturduğunu belirtmişlerdir.

Patentler, işletmelerin veya kişilerin, fikir, ürün ve hizmetlerde, patent sahibi olması, yeni buluşlar için teşvik edilmelerini sağlamaktadır. Patentlerle birlikte yeni ürünler, kopyalanma riski bulunmadan halka tanıtılarak, topluma fayda sağlamaktadır ve diğer ülkelere transfer edilerek kullanım alanının genişletilmesi sağlanmaktadır. Avrupa Patent Birliği (Erişim Tarihi, 2015), patentle korumanın amaçlarını şu şekilde sıralamıştır:

- Zihni üretimin tanınması,
- Buluş faaliyetinin özendirilmesi,
- Buluş sahibinin ödüllendirilmesi,
- AR-GE sonuçlarının açıklanarak, teknik bilginin yaygınlaştırılması.

Bununla birlikte patentlerin bir diğer faydası ise ülkelerin inovasyon performanslarının ortaya konulmasında önemli bir göstergedir. Ayrıca araştırmacıların inovasyon performansını ölçerken inovasyon çıktısı olarak patent sayılarına başvurması da bir diğer faydası olarak kabul edilmektedir. Bu konuda, Porter ve Stern (2001), Acs, vd. (2002), Furman vd. (2002), Wang ve Kafouros (2009), Abidin vd. (2013), West ve Bogers (2014), vd. inovasyon performansının

ölçümüne ilişkin yapmış oldukları araştırmalarında, patent sayılarını çıktı olarak sunmuşlardır.

2.4.2. Marka Tescili

Marka tescili ülkemizde uygulanan bir koruma sistemidir. Türk Patent Enstitüsüne (TPE) yapılacak bir başvuru ile başlatılan, yasal harç ve ücretleri TPE'ye yatırılarak yapılan, marka koruma işlemidir (<http://www.baltaci.av.tr/739/>). Türkiye'de markaların koruma altına alınmasının güncel hale gelmesi 1995 yılından sonra başlamıştır. 1995 yılında 556 sayılı Markaların Korunması Hakkında Kanun Hükmünde Kararname ile yürürlüğe girmiştir. Bu tarihten sonra işletmeler kullanmakta oldukları ve kendilerini diğer işletmelerden ayırt etmeye yarayan isim, şekil ve ibareleri, markalarını tescil ettirerek koruma altına almaya başlamışlardır (<http://www.isimtescil.net/markatescil/marka-nedir.aspx>). Bu bağlamda işletmelerin yenilikçi çalışmalarının kazanımları olan yeni ürünler, markalar ve ürünlere ait özellikler, marka tescili ile korunabilir hale gelmiştir.

Marka tescili, patentlerden sonra, marka ve ürünler için en önemli güvencelerden biri sayılmaktadır. Hırsızlıkları ve taklit edilme riskini engellenmiş olmakta ve tescili alan işletmeye hukuki açıdan bazı haklar kazandırmaktadır. Marka tesciliyle kazanılan haklar şu şekilde sıralanabilir; tescil başvurusu ile birlikte 10 yıl sürecek bir koruma süreci başlamaktadır. Diğer kişi ve kuruluşların bu markayı kullanması ve haksız rekabet unsuru (taklit-kopya) gibi kanunsuz uygulamaları önlenmektedir. Ayrıca markanın devredilmesi, satışı, franchise olarak sunulması, bayilik ve lisans verilmesi gibi tüm ticari hakları işletmeye kazandırılmaktadır. Bu sayede TSE Kalite Belgelendirmesi, Garanti Belgesi ve com.tr uzantılı internet adreslerinin alınması işlemleri gibi zorunlu aşamalar tamamlanmış olmaktadır. Ayrıca marka isim tescil (register) işaretinin kullanımı, marka tescili yapan işletmeye kazandırılmış olmaktadır (<http://www.isimtescil.net/markatescil/marka-nedir.aspx>).

2.5. İnovasyon Algısı

Araştırmanın ilk basamağında yer alan ve inovasyon sürecini şekillendiren değişken, inovasyon algısıdır. İnovasyonun anlaşılması doğrultusunda yöneticilerin inovasyon sürecini şekillendireceği düşünüldüğünde, inovasyonların ortaya çıkması ve yönetilmesi açısından önemli bir konu inovasyon algısıdır. İnovasyonun yönetilmesi konusunda en önemli faktör yönetici ve yönetim mekanizması olmasından dolayı öncelikle yönetim ve yönetici kavramının irdelenmesi konunun anlaşılmasını kolaylaştıracaktır.

Yönetim, belirlenmiş amaçlara ulaşmak için bir otorite yapılanması içinde işbirliği yapan insanların etkinlikleridir (Özmen, 2013, 928). Beşeri olması sebebiyle toplumsal bir süreçtir (Tosun, 1990, 610). Eren (1993, 3), yönetimi, belirli bir takım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere, parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplamı olarak tanımlamıştır. Bununla birlikte yönetim sürecinin idaresini elinde bulunduran kişinin, emrinde mutlaka bir insanın bulunmasının gerekli olduğunu eklemiştir. Dolayısıyla idarecinin elinde maddi araçlar, gereçler ve parasal kaynaklar olmasa bile, belirli bir veya birtakım amaçları gerçekleştirmek için insanların faaliyetlerinden yararlanması yeterli olacaktır. Bu bağlamda, inovasyon yönetimi açısından ise maddi imkânlar olmasa bile, bireysel veya grup halinde belirlenmiş insanlar yeni ürün, hizmet veya bir düşünceyi ortaya çıkarabileceklerdir.

Yönetilecek birçok unsurun bulunması (insan, makine, zaman, işletme vb.) bu faktörleri idare edecek bir yöneticiye ihtiyaç olduğunu ortaya koymaktadır. Yönetici başkaları vasıtasıyla iş gören kişi olarak tanımlanırken, profesyonel yönetici ise bu işi meslek olarak yapan kişi olarak tanımlanmaktadır (Koçel, 1998, 14). Dinçer ve Fidan (2000, 31) yöneticiyi belirli bir süre içinde, emrine verilmiş olan maddi ve beşeri üretim faktörlerini, belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek için çevredeki gelişmeleri dikkate alarak yönlendiren ve sahip olduğu kaynakların verimliliğinden sorumlu olan kişidir şeklinde tanımlamışlardır.

İnovasyon açısından değerlendirecek olursak, yönetim ekibinin, büyüme ve inovasyon çerçevesinde sağlam bir güç oluşturmakta önemli rolleri bulunmaktadır (Anthony, vd. 2006, 145). Bir kuruluş yöneticisinin davranışları, organizasyonu dolaylı olarak etkilemektedir. Bu bakımdan yönetici bu durumun farkında olmalı ve eylem eksikliklerinin işletmeye zararlı sonuçlar doğurabileceğinin de bilincine varmalıdır (Rapp, vd. 2008, 21). Birçok araştırma yöneticilerin işletme için önemine ve yöneticilik özellikleriyle ilgili detaylı bilgilere yer vermektedir. Çalışmamızda ise vurgulanması gereken nokta yöneticilerin yönetimi ve performansı etkileme noktasında önem arz eden, algılarıdır. Otara (2011, 22), algılamanın bir beceri olduğunu, bu becerinin de liderler ve yöneticiler için hayati önem taşıdığını belirtmektedir. Bu bakımdan işletmelerin yönetilmesi için gerekli olan yöneticilik becerilerinin içinde algı konusunun da yer alması gerektiği düşünülmektedir.

Buradan hareketle Rogers (2003, 134), bir fikir veya ürünün yenilik olarak değerlendirebilmesi için uygulayıcının ilk veya öncü olmasına bakılmadığının altını çizmiştir. Rogers, inovasyonların, bireyler veya uygulayıcıları tarafından ilk olarak algılanması gerektiğini ifade etmiştir. İşverenlerin ve işyerinde çalışanların, kalite, beklenti, üretim vb. hakkında farklılaşan algılamaları bulunabilir. Bu durumun söz konusu olduğu ortamlar, işletmelerin amaçlarını gerçekleştirmesi bir takım zorlukların ortaya çıkmasına sebep olacaktır (Otara, 2011, 21). Bu bakımdan yöneticilerin, inovasyonlara kaynak sağlamakdan daha fazlasını yapması son derece önemlidir (Anthony, vd. 2006, 145). Buradan hareketle yöneticilerin algılarının, inovasyonun uygulanması ve sürdürülebilmesi için farklı bir kaynak oluşturduğu düşünülmektedir.

İnovasyon faaliyetlerinin kaynağını oluşturan algılar hakkında, çalışmaların sınırlı olduğu görülmektedir. Bu bakımdan, bu bölüm, işletmelerin ve yöneticilerin inovasyon yapma nedenlerinden, başarılı inovasyonlardan ve inovasyon dirençleri konularından çıkarımlar yapılarak oluşturulmuştur. Zell (2001, 79-80), inovasyonun önündeki engelleri konu alan araştırmasında, insan sınırlamaları kısmında, kızgınlık ve kıskançlıktan izole edilmemiş lider profiline bulunmasını işaret etmiştir.

Simpson, vd. (2006, 1133) ise uzmanlarla yapmış olduğu görüşmelerde, yenilik yönelimi araştırmasında, yöneticilerin yenilik yönelimlerinin olumsuz olanlarının pozitif olanlardan daha fazla olduğu sonucuna ve değişim ve yenilik uğruna, piyasa riski, çalışanların direnç göstermesi, artan maliyetler gibi çok fazla olumsuz değişkenin bulunduğu sonucuna varmıştır. Bu etkenler göz önüne alındığında yöneticilerin, inovasyon hakkındaki düşünceleri, belirsizlik olarak ele alınacağı ve işletme ikliminin bu algıdan etkileneceği düşünülmektedir. Govindarajan ve Trimble (2005), Anthony, vd. (2006), Bulut ve Arbak (2012), Zell ve Simpson ile aynı görüştedirler. Bununla birlikte Zell (2001), Bulut ve Arbak (2012), Govindarajan ve Trimble (2005), Anthony, vd. (2006), Birasnav, vd. (2013), yöneticilerin işletmelerdeki yenilik faaliyetlerinin, yetersizliklerine ve kendilerine güvenmemelerine bağlı olarak, buldukları konumdan uzaklaştırılma korkusu çerçevesinde inovasyonun geleceklere açısından risk teşkil ettiği algısı oluşturacağını tespit etmişlerdir. Ayrıca yeniliklerin işletmelerde köklü değişikliklere sebep olabileceği, bu durumda ise işletmenin yönetim kadrosunun ve personellerinin inovasyon süreci açısından yeterli olamayacağı düşüncesi de bulunmaktadır (Lambert ve Hogan (2010), Yeşil, vd. (2010), Ünal (2012), Tunçer (2013), Kotey ve Sorensen (2014)).

Kotey ve Sorensen (2014, 421), küçük işletmelerde yapmış oldukları araştırmalarında, yöneticilerin inovasyon algısının, yenilik faaliyetlerinin maliyetleri artıran bir etkiye sahip olduğu, yeniliklerin ve çevresel faktörlerin, belirsizliklerin, yöneticilerin inovasyon algılarını şekillendirdiğini belirtmişlerdir. Weenen, vd. (2013, 79-82), endüstri alanında uzman liderle yapmış oldukları araştırmalarında, yöneticilerin yenilikleri, maliyetleri artıran bir çaba olarak algıladığı sonucu ortaya çıkmaktadır. Ayrıca Saatcioglu ve Ozmen (2010) ve Özkan (2004) yöneticilerin, inovasyonların, maliyetleri artıracığı algısına sahip olduklarını savunmaktadırlar.

Yeniliklerin, başarısızlık nedenlerini ve dirençle karşılaşması konusunu araştıran Kleijnen vd. (2009, 353), müşterilerin ürün algılarının önemini vurgulamıştır. Araştırmada ortaya çıkan sonuçlara bakıldığında en önemli etkenler, alışılmış ürünün dışına çıkılmak istenmemesi, algılanan imajın değişmesi endişesi, gelenekselleşmiş

ürün beklentisi ve belirsizlik olarak ortaya çıkmıştır. Lambert ve Hogan (2010) ve Naktiyok (2007), müşterilerin inovasyon faaliyetlerine önem vermeyeceği veya eski alışkanlıklarını terk etmeyeceklerini belirtmişlerdir.

Iorgulescu ve Răvar (2013, 521), otel yöneticileri tarafından, yeniliklerin rolü ve derecesini belirlemeye yönelik yapılan çalışmalarında, yöneticilerin inovasyon hakkındaki genel algılarının, inovasyonun rekabet avantajı elde etmek için önemli bir araç olduğu görüşüdür. Bu görüşe ek olarak Erdem, vd. (2011, 93-94)'ne göre işletmelerin yenilik yapma nedenlerinden en önemlisi, rekabet üstünlüğü sağlayacağı algısıdır. Rekabet avantajı oluşturacağı algısı, Damanpour ve Gopalakrishnan (1998), Öztürk vd. (2013), Işık ve Kılınç (2011), Dogan vd. (2013), Şendoğdu ve Öztürk (2013) tarafından da belirtilmektedir. Bununla birlikte kriz ortamlarını fırsata çevirme noktasında inovasyon yapma düşüncesiyle hareket eden yöneticilerin (Barker (2002), Sabuncu (2014)), inovasyon yaparak hem kriz ortamından kurtuldukları hem de rekabet avantajı sağladıkları görülmektedir.

Saatcioglu ve Ozmen (2010)'in inovasyon engellerini araştırdıkları çalışmalarında, ortaya çıkan bulguların, inovasyonun belirsizlik olarak algılanması ve inovasyon faaliyetlerinin ek maliyet oluşturması yönünde olduğu görülmektedir. Bununla birlikte birçok araştırmacı tarafından yöneticilerin, inovasyon sürecini ve inovatif faaliyetleri, belirsizlik olarak algıladıkları belirtilmiştir (Özkan (2004), Simpson, vd. (2006), Day (2007), Kleijnen vd. (2009), Kotey ve Sorensen (2014)).

Erdem, vd. (2011, 93-94) işletmelerin yenilik yapma nedenlerini, ürün-hizmet kalitesini artırmak, işgücü maliyetlerini azaltmak, farklı pazarlara açılmak ve ürün ve hizmetleri çeşitlendirmek olarak ifade etmişlerdir. İşletmelerin yenilik yapma nedenleriyle, karar vericilerin yenilik algıları arasında anlamlı bir ilişki olacağını varsayarsak, inovasyonun, ürün kalitesini artıracığı algısı ortaya çıkacaktır. Rapp, vd. (2008), Birasnav, vd. (2013) ve Naktiyok (2007), inovasyonların, ürün kalitelerini artırması noktasında hemfikir oldukları görülmektedir.

Sıralanan kaynaklar ışığında, inovasyon algıları Tablo 2'de belirtilmiştir.

Tablo 2: İnovasyon Algıları

İnovasyon Algıları	Kaynak
<i>İnovasyonun, kriz dönemlerinden çıkış olarak algılanması</i>	Barker (2002), İçke (2014), Sabuncu (2014)
<i>İnovasyonun rekabet avantajı oluşturacağı algısı</i>	Damanpour ve Gopalakrishnan (1998), Naktiyok (2007), Erdem, vd. (2011), Öztürk vd. (2013), Işık ve Kılınç (2011), Dogan vd. (2013), Şendoğdu ve Öztürk (2013), Iorgulescu ve Răvar (2013)
<i>İnovasyonun, konum riski olarak algılanması</i>	Zell (2001), Ünal (2012), Tunçer (2013)
<i>İnovasyonu yönetememe algısı</i>	Zell (2001), Govindarajan ve Trimble (2005), Anthony, vd. (2006), Bulut ve Arbak (2012), Birasnav, vd. (2013)
<i>İnovasyonun, belirsizlik olarak algılanması</i>	Damanpour ve Gopalakrishnan (1998), Özkan (2004), Govindarajan ve Trimble (2005), Simpson, vd. (2006), Kleijnen vd. (2009), Day (2007), Özmen ve Sönmez (2007), Saatcioglu ve Ozmen (2010), Kotey ve Sorensen (2014)
<i>İnovasyonun, ek maliyet olarak algılanması</i>	Özkan (2004), Saatcioglu ve Ozmen (2010), Weenen, vd. (2013), Kotey ve Sorensen (2014), Sabuncu (2014)
<i>İnovasyonun, köklü değişiklikler oluşturacağı algısı</i>	Lambert ve Hogan (2010), Yeşil, vd. (2010), Otara (2011), Ünal (2012), Tunçer (2013), Kotey ve Sorensen (2014)
<i>İnovasyonun, müşteriler tarafından direnç göreceği algısı</i>	Day (2007), Naktiyok (2007), Kleijnen vd. (2009), Lambert ve Hogan (2010)
<i>İnovasyonun, personel tarafından dirençle karşılaşacağı algısı</i>	Simpson, vd. (2006), Lambert ve Hogan (2010), Yeşil, vd. (2010), Ünal (2012), Bulut ve Arbak (2012), Tunçer (2013), Kotey ve Sorensen (2014)
<i>İnovasyonun, ürün kalitesini artıracacağı algısı</i>	Kanter (1999), Naktiyok (2007), Rapp, vd. (2008), Karaca (2009), Erdem, vd. (2011), Birasnav, vd. (2013)

Bu bilgiler ve kaynaklar çerçevesinde yöneticilerin inovasyon algıları tek tek ele alınacaktır. **İnovasyonun, kriz dönemlerinden çıkış olarak algılanması;** Barker (2002, 35), Yenilikçiliğin Simyası kitabında, toplumsal krizlerin ve ekonomik bunalımların kurtarıcısı olarak inovasyon yapıldığı görüşüne yer vermiştir. Kitabında vermiş olduğu örnekte, insanların, doğa koşullarının değişmesiyle beslenme alışkanlıklarında yenilik yaparak bu duruma adapte olduklarını belirtmiştir. İşletmelerin dar boğazlarda veya piyasaların belirsiz olduğu zamanlarda atacağı adımlar, yöneticilerin, inovasyonu krizlerden kurtulmak için çıkış kapısı görmesiyle mümkün olabilmektedir. Ayrıca tüketici davranışına bağlı olan kişisel algılamalardaki önemli değişimlerin, inovatif fırsatların oluşmasına katkıda bulunması beklenmektedir (Sabuncu, 2014, 106).

İçke (2014, 33), Schumperci bir bakış açısı ile ciddi bir kriz yaşanan Dünya ekonomisinde finans piyasalarının kriz öncesinde olduğu gibi davranmaya devam etmesinin oldukça sakıncalı olacağını ifade etmiştir. Ayrıca, küresel finans sisteminin yeniden yapılanmasına ve yeniliklerin finansmanı için daha iyi bir kurumsal zemine oturtulmasına ihtiyaç olduğunu belirtmiştir. Kriz ortamlarını fırsata çevirmek isteyen yöneticilerin, inovasyon faaliyetlerine yönelerek, ürün, süreç, örgütsel ve pazarlama yenilikleriyle kriz ortamından kurtulmaları beklenmektedir. Diğer taraftan da rekabet açısından önemli bir aşama elde etmeleri sağlanmış olacaktır. Bu tespitlerin aksine Barker (2002, 35), krizlerden çıkarken yapılacak yeniliklerin, yeni krizler ve çözülmesi zaman alacak sorunlar doğuracağına bilinmesi gerektiğini vurgulamaktadır.

İnovasyonun rekabet avantajı oluşturacağı algısı; çevreyle iletişim halinde olan organizasyonların, iç ve dış çevrede denge kurmaları beklenmektedir. Bu nedenle işletmelerin, stratejilerini, yapılarını ve süreçlerini özellikle dış çevreyle uyumlu şekilde değiştirmeleri önem taşımaktadır (Damanpour ve Gopalakrishnan, 1998, 11). Diğer bir açıdan, inovasyonlar, hem ülkeler hem de firmalar için ulusal ve uluslararası alanda rekabet gücü kazanmanın, verimlilik artışı sağlamanın, ekonomik büyüme ve gelişmenin, dolayısıyla da refah ve yaşam kalitesi artışının en temel unsurlarından biri sayılmaktadır (Işık ve Kılınç, 2011, 14). Dolayısıyla rekabet üstünlüğü sağlamak isteyen örgütleri yönlendiren en önemli araçlardan birinin inovasyon olduğu öngörülmektedir. Çünkü yenilik düşüncesinin arkasında yatan mantık, ürün, süreç, teknoloji vb. yenileme ve proaktif rekabet hareketleri yolu ile örgüte canlılık kazandırmak, performansı iyileştirmek, müşteri beklentilerini karşılamak veya aşmak, müşteriye yeni ve farklı olanı sunabilmek ve rekabet gücünü artırabilmektir (Naktiyok, 2007, 226). Şendoğdu ve Öztürk (2013, 104), küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde yapmış oldukları çalışmalarında, inovasyon sonucunda, verimlilik artışının sağlayacağını, katma değer artırılacağını ifade etmiştir. Bununla birlikte günümüzde rekabetin artan dozajı da göz önüne alındığında, bu değişime ayak uydurulmasının, KOBİ'lere sürdürülebilir rekabet avantajı kazandıracağını vurgulamıştır. Dogan vd. (2013, 701), uluslararası bir dergide yayınlanan makalelerinde, Antalya'da oteller üzerinde yapılmış olan

araştırmalarında müşterilerin, yöneticilerin ve çalışanların, otellerin i ve dış görüntüsü ve mimari inovasyonlar hakkındaki düşünceleri, işletmeler için rekabet avantajı sağlayacağı sonucunu ortaya koymuştur. Öztürk, vd. (2013, 111), yat limanı yöneticilerinin, yat limanlarında gerçekleştirilen yenilik çalışmaları için uygulanan Ar-Ge faaliyetlerinin, yat limanlarının üretim maliyetlerini düşürdüğü sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca gelirlerin artması, yat limanlarının performansına finansal açıdan ve maliyetleri düşürme açısından olumlu katkıları olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu durumun sonucu olarak işletmelerin rakiplerine göre avantajlı olacakları vurgulanmaktadır.

Iorgulescu ve Rvar (2013, 521), otel yöneticileri tarafından, inovasyonların rolü ve derecesini belirlemeye yönelik yapılan çalışmalarında, yöneticilerin inovasyon hakkındaki genel algılarının, inovasyonun rekabet avantajı elde etmek için önemli bir araç olduğu yönünde olduğunu ortaya koymaktadır. İlginçtir ki çalışmada rekabet avantajı algısının yüksek olması, yeniliklerin gerçekleşmesi için yeterli olmadığı grlmştir. Tüm katılımcıların sadece yüzde 44' yeniliklerin uygulanmasına ilişkin yıllık amaç ve hedefler içinde çalıştıklarını belirtmişlerdir (Iorgulescu ve Rvar, 2013, 521). Bu iki sonucu değerlendirecek olursak, yöneticilerin teoride ki algılarıyla, uygulamada algıları arasında değişkenlik yaşanabilmektedir.

İnovasyonun, konum riski olarak algılanması; örgüt içinde kaynakların dağılımını ve gücün kontrolünü elinde tutan gruplar, değişimi bir anlamda kendilerine yönelen bir tehdit olarak algılayabilmektedir (Tunçer, 2013, 388). Yöneticilerin kişisel olarak yenilik ve değişimden çekinebilecek karakteristik özellik taşımaları, inovasyona karşı bakış açılarını olumsuz dizayn etmeleriyle sonuçlanacaktır. Bununla birlikte bu yönetici profilinin görüldüğü işletmelerde, algıların personele yansması neticesinde, çalışanlara yetki devri yapılmaması, katılımcı yönetim anlayışının olmaması vb. durumlardan dolayı inovasyon karşıtı bir görüş oluşması kaçınılmazdır (Zell, 2001, 79-80). Bu algıya sahip olan yöneticiler unutmamalıdır ki son dönemlerde sosyal bir olgu olma özelliği gösteren liderlik, diğer bütün sosyal öğeler gibi değişimden etkilenmekte ve yenilenmektedir (nal, 2012, 302).

İnovasyonu, yönetememe algısı; Govindarajan ve Trimble (2005, 80), çok az iş öyküsünün, olağanüstü derecede inovatif bir fikrin peşinden cesaretle giden liderin öyküsünden ilginç olmadığını savunmuştur. İnovasyonun yönetiminde ve süreç içerisinde en önemli unsur yönetici-liderdir. İyi bir liderin, örgüt içi ve dışı iletişimi açık tutarak, fikrin benimsenmesini ve gelişmesini sağlaması gerekmektedir (Bulut ve Arbak, 2012, 10). Yöneticinin, iyi tespitler yaparak, inovasyon faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde büyük katkı yapması beklenmektedir. Böyle bir katkı ancak inovasyon olgusuna olumlu yaklaşan ve inovasyon faaliyetlerine destek veren bir yönetici tarafından yapılabileceği düşünülmektedir.

Bununla birlikte değişim ve yenilik sürecinde görev alan personeller, gelecek açısından belirsizlik yaşadıklarında, kendilerine yol gösterecek ve güvenilecek bir lider tarafından yönetilmek istemektedirler. Bir takım riskleri barındıran inovasyon sürecinde, ilişkilere değer veren, grupları koordine edebilecek, doğru kişileri seçebilecek, sosyal ilişkileri güçlü, insanları iyi tanıyabilen bir liderin süreci yönetmesi (Bulut ve Arbak, 2012, 10) birçok açıdan önem arz etmektedir. İşletmelerde egolarından sıyrılmamış, ben duygusuna hapsolmuş yöneticilerin eski düzenlerine devam etmesi ve yenilik taraftarı olmaması (Zell, 2001, 79-80); bununla birlikte önemli yenilikleri gerçekleştirecek olan inovasyon sorumlusunun davranışlarının kişisel duygu ve düşüncelerden arınmamış olması (Bulut ve Arbak, 2012, 10); beklentileri karşılayabilecek bir inovasyon fikri dahi olsa, yöneticinin, bu özellikleri doğrultusunda, bu fikirlerin hayata geçirilmesi zor olabilecektir. Bu çerçevede Anthony, vd. (2006, 146), yöneticilerin, kendilerinde eksiklik görmelerini, inovasyona engel olarak görmüşlerdir. Kendine güvenmeyen ve kendinde eksiklik hisseden yönetici, yeniliklerin işletmeye katacağı potansiyel imkânları görmezden gelerek işletmenin, pazar payını ve müşteri potansiyeli artırmasının önünde engel olmaktadır. Birasnav, vd. (2013, 64), inovasyonu yönetememe korkusu bulunan yöneticilerin, öncelikle kendilerini yenilemelerinin kaçınılmaz olduğunu savunmaktadır.

İnovasyonun belirsizlik olarak algılanması; inovasyonlar yapıları itibarıyla belirsizlik ve riskli faaliyetler olarak algılanmaktadır. Algılanan risk derecesinin,

yeniliğin benimsenme hızıyla negatif bir ilişkisi bulunmaktadır. Örgüt üyeleri açısından ortaya çıkan bu durum, değişimlerin gelecekteki etkileri hakkında üyelerin yeterince bilgi sahibi olmamalarından kaynaklanmaktadır, belirsizlik ortamı ise daima tehdit edici bir unsur olarak direnmeyi davet etmektedir (Özkan, 2004, 6). Çünkü inovasyonların, işletmelerde kalıplaşmış pek çok usul, yöntem ve uygulamaları değiştirmesi beklenmektedir. Çalışanların alışılmış düzeninin bozulması, maliyetlerin hesap edilememesi belirsizlik olarak ifade edilebilir. Ayrıca inovasyonların, müşteri istek ve taleplerine uygunluğu, ürünün ticarileştirme aşamasından sonra ortaya çıkmaktadır. Bu durum, işletmeler için inovasyonun büyük bir belirsizlik olduğu algısını güçlendirmektedir. Bir diğer yaklaşımla, dış etkenlerin öngörülememesi, yeniliklerin benimsenmesinde ne kadar zamana ihtiyaç olduğunun bilinmemesi, teknolojik gelişmelerin belirli bir periyot dâhilinde işlememesi gibi dış faktörlerde bu algının ortaya çıkması için sebep olarak gösterilebilir. Ayrıca ülkelerin siyasi ve politik durumları gibi kısa zamanda değişkenlik gösteren olgular, belirsizlik algısının hissedilmesini kuvvetlendirmektedir.

Finansal açıdan düşünüldüğünde, yeni ürünlerden gelen finansal getirilerin tahminleri, bilindiği gibi güvenilmezdir (Day, 2007, 152). Yani ısrarla inovasyon isteyen örgütler, enerji ve kaynaklarının büyük bir bölümünü fikir üretimine ve bireysel girişimlerin teşvikine ayırmaktadırlar. Bu durumda işletmelerin büyük bir ekonomik ve sosyal tehditlerden etkilenmesi kaçınılmaz olacaktır (Govindarajan ve Trimble, 2005, 80). İşletmelerin genel olarak sermaye harcamalarının, pazarlama masraflarının ve maliyetlerinin farklı açılardan değerlendirilmesi gerekmektedir. Ayrıca başa baş zamanlaması, nakit akışı, net bugünkü değer ve diğer standart finansal performans ölçüleri için zaman belirlenmeli ve planlanan kârlılığının ve nakit akışının, tahmin edilmesi gerekmektedir. Bütün bu değerlendirmelerle birlikte ürün uzantılarının maliyetinin ve rakiplerin takip edilmesinin zorunluluğunun da unutulmaması gerekmektedir (Day, 2007, 152). Bu sebeplerin her biri tek tek düşünüldüğünde veya bütün halinde düşünüldüğünde, yöneticilerin, inovasyon faaliyetlerine yönelmesinin kolay olmadığı görülmektedir.

Bir başka açıdan bakılacak olursa, başarılı bir inovasyon sürecinin yaşanması için, yöneticinin, yenilik ve değişim konusunda bilgilenmesi ve bilgilendirmesi, çalışanların korkularını, endişelerini, kuracağı iletişimle ortadan kaldırması gerekmektedir (Özmen ve Sönmez, 2007, 190). Bu düşünceye bağlı olarak, beklenmeyen gelişmeler, beklenmeyen başarı, başarısızlık eşsiz bir fırsatın habercisi olabilir, önemli olan bu fırsatın gerektiği şekilde algılanıp değerlendirilmesi durumudur.

İnovasyon yapılan ortamların özelliklerine bakıldığında, istikrarlı ve piyasaların öngörülebilir olduğu durumlarda değişikliklere rastlanılmaktadır, ancak değişim hızının yavaş olduğu görülmektedir (Damanpour ve Gopalakrishnan, 1998, 11). Değişimin yavaş olduğu çevrede ise ana endişe inovasyonlardan çok operasyondur. Organizasyonlar genel olarak, ürün-hizmet üretimi, işletimi ve verimlilik üzerine odaklanmaktadır. Bu durumda işletmeler, birçok belirsizlik ortamından, yatırımların sınırlı olmasından ve piyasayı kontrol etmeleri gerektiğinden dolayı, yeteneklerini orijinal yenilikler için harcamak yerine, taklitçi ve kopya yeniliklerden faydalanarak kullanmaktadırlar. İfade edilen bu tespitlerle birlikte birçok araştırma yöneticilerin inovasyona bakış açılarının belirsizlik olarak ortaya çıkabileceğini savunmaktadırlar (Kleijnen vd. (2009), Saatcioglu ve Ozmen (2010), Kotey ve Sorensen (2014)).

İnovasyonun, ek maliyet olarak algılanması; birçok çalışmada ısrarla üzerinde durulan, işletmeler ve yöneticiler için en önemli inovasyon engellerinden birisi, ek maliyetlerdir. İşletmeler, maliyetleri azaltmak için birçok yönetsel uygulama yapmak zorunda kalmaktadır. Örneğin yüksek verimliliğin nasıl sağlanabileceğiyle ilgili sayısız görüşmeler gerçekleştirilmektedir. Bu çalışmalarını yaparken, çoğu zaman belirsiz olan ve başarısızlık riski bulunan yeniliklere bakış açılarının nasıl olacağı merak konusudur. Özkan (2004, 6), yapmış olduğu bir çalışmada, değişim maliyetinin işletmeler için önemli olduğunu, kazandıracaklarından çok, maliyeti yüksek olan değişim programlarının, dirençle karşı karşıya kalacağını belirtmiştir. Yönetimin inovasyon için ödediği ücret, sağladığı ofis, edindiği teknik donanımlar, çalışanlara ödenen maaş, yolluk veya harcırahlar işletmeye ek maliyet kalemleri olarak dönmektedir. İşletmelerin öncelikli amaçlarının, kârlarını ve pazar paylarını

artırmak olduğu gerçeğini göz önünde bulundurursak, yöneticilerin bu amaç doğrultusunda üst yönetimden veya işletme sahibinden maliyetlerin artmasıyla baskı göreceği öngörüsünde bulunarak, inovasyon faaliyetlerini, maliyetleri artırıcı bir girişim olarak algılaması beklenmektedir.

Birçok araştırma sonucuna göre işletmelerin inovasyonu ek maliyet olarak algılamasının belirgin olduğu görülmektedir. Sabuncu (2014, 118), yapmış olduğu çalışmada, inovasyon uygulamalarına engel olan işletme içi faktörlerinden birisini, inovasyonlar için ayrılan fonların yetersizliği olarak ifade etmiştir. Ayrıca işletme içinden kaynaklanan yenilik engellerinin artmasıyla yeniliklerin uygulanması arasında güçlü bir ilişki olduğunu vurgulamıştır. Damanpour ve Gopalakrishnan (1998, 4), yöneticilerin, inovasyonu tanıtmayı, performans açığı kapatmayı ve yeniliklerin benimsenmesi için kaynak ayırması, örgütlerde yenilik oranını ve hızını etkilediğini belirtmektedir. Bu durumda yöneticilerin, inovasyonla ilgili ek maliyet algısının oluşmasında, işletmelerin sermaye ve kaynak durumu önemli bir rol oynamaktadır. Bunların yanı sıra yönetici, inovasyonu yönetemeyeceği algısına da sahipse, inovasyon ekibi oluşturması, kaynak ayırması gibi mali çıktıların yanında, işletmeye geri dönüş süresi bilinmeyen bir faaliyet için finansal kaynakların dışarı çıkmasını istemeyecektir. Ancak şu bilinmelidir ki işletmelerin yenilik ihtiyaçlarını karşılamaları, katma değerlerini artırmakta, bunun yanı sıra itibarlarını da güçlendirmektedir (Yüksel, vd. 2013, 21). İnovasyon için katlanılan maliyetler ileri dönemlerde işletmeye kazanç olarak dönecektir. Bu algının ortadan kaldırılması veya aşılması için, inovasyon sürecinin, cesaretli, dönüşüm taraftarı ve iletişim kanalları açık yöneticiler tarafından yönetilmesi gerekmektedir. İnovasyonun ek maliyetleri oluşturacağı algısını tespit eden diğer araştırmacılar; Saatcioglu ve Ozmen (2010), Weenen, vd. (2013), Kotey ve Sorensen (2014) 'dir.

İnovasyonun köklü değişikler oluşturacağı algısı; inovasyon faaliyetlerinde başarılı olmak için inovasyon yapılacak olan ortamın, inovasyonun doğasıyla örtüşmesi gerekmektedir. Organizasyon yapısı kullanışlı olmayan, örgütsel bağları sık olmayan, öğrenen organizasyon yapısı bulunmayan bir organizasyonun öncelikle kendi yapısında inovasyon yapması gerekmektedir. Bununla birlikte, doğru insanları

seçmek, yeni iş ilişkisi ağları kurmak, iletişim yollarını geliştirmek, etkin ve adanmış bir ekip oluşturmak ve özenle hareket etmek işletmelerin inovasyon performansı açısından önem taşımaktadır. İnovatif amaçlara ulaşmak için de, teşvikler, eğitimler, kültürel normlar, iletişim yollarının değiştirilmesi vb. yönetsel açıdan değişikliklerin yapılması zorunluluk teşkil etmektedir. İşletmelerde bu olguların oluşamayacağı örgütsel yapının bulunmasıyla, işletmelerin, tüm yapısını etkileyecek köklü değişiklikler yapılması zorunlu hale gelmektedir. Yeniliklerin uygulanması, sürekliliğinin sağlanması ve devam edebilmesi açısından, personel transferleriyle, örgütsel yapılarının değiştirilmesiyle ve süreçlerinin kontrol edilmesiyle, sürekli yeni yollar, yöntemler denemeye ihtiyaç vardır (Govindarajan ve Trimble, 2009, 77). Ayrıca kârlılık ve büyümeye etkisi bakımından inovasyon yeteneklerinin geliştirilmesi büyük önem taşımaktadır. Kurum kültürünün yeniliği benimseyip benimsemediği ve üst yönetim tarafından yeniliğe bakış açısı, direncin oluşup oluşmamasına yön veren ana gösterge yine kurumsal iletişimin düzeyi ve etkinliği ile ilgili olacaktır (Bulut ve Arbak, 2012, 13).

Otara (2011, 21), bütün kuruluşlarda, liderlerin, yöneticilerin ve çalışanların algılarının, çalışma ortamını, çalışma iklimini ve işletme etkinliğini şekillendirdiğini ve doğru algıya sahip olmak için etkin bir liderliliğin önemli bir beceri olduğunu ifade etmiştir. Örgütsel yenilikler, her zaman beklenen şekilde ilerleyen veya pozitif sonuçlar veren bir yapı değildir, farkında olmaya ihtiyaç vardır, bununla birlikte yenilik, sürekli görevler, sorunlar ve sorunlara yeni çözümler keşfetmek demektir (Lambert ve Hogan, 2010, 177). Bütün bu çıkarımlar işletmelerde örgütsel sorunların bulunmasının öncelikle, örgütsel alanda köklü değişiklikler yapmayı gerektirdiğini ortaya koymaktadır. İşletmelerin örgütsel yapılarında değişiklik yapmaları tüm örgütü, örgütün ilişkili olduğu destekçileri, yöneticileri ve çalışanları, yani iç ve dış çevreyi etkilemesi beklenmektedir. Bu değişikliklerin hayata geçirilmesi uzun bir süreci beraberinde getirmektedir. Ayrıca bu değişiklikler, işletmelerde birçok açıdan ek maliyete sebep olmaktadır. Bu konuyla alakadar birçok araştırma, yöneticilerin algılarının, inovasyonun, köklü değişiklikler oluşturacağı tarzında olduğu görüşünü ortaya çıkarmaktadır (Yeşil, vd. (2010), Ünal (2012), Tunçer (2013), Kotey ve Sorensen (2014)).

İnovasyonun, müşteri tarafından dirençle karşılaşacağı algısı; yeniliğe daha fazla önem vererek fırsatlardan yararlanabilen, yeni müşteri kazanan veya var olan müşterilerini koruyan ve bağlılıklarını artıran ve müşterileri için değer sağlayacak sürdürülebilir bir rekabet avantajı yakalayan işletmelerin, başarıya ulaşmada rakiplerine oranla daha şanslı oldukları yadsınamaz bir gerçektir (Naktiyok, 2007, 212). Bazı büyük ölçekli veya küçük ölçekli inovasyonların başarılı bir sonuca ulaşamamasının nedeni, müşterilerin onları yerleşik ürünlerden üstün bulamamasından kaynaklanmaktadır. Müşteriler, ürünün vaadini yerine getiremeyeceği ya da yakında daha iyi bir alternatifin hizmete sunulabileceği inancıyla da inovasyon yapılmasını geciktirebilmektedir (Day, 2007, 144). Örnek vermek gerekirse, kitap okuyucuları, e-kitaplarla ilgili Sony Reader'ın büyük bir hafıza ve çığır açan görüntü teknolojisinin yerine, geleneksel kitapları okuma eğilimlerine devam etmişlerdir (Day, 2007, 146). Buradan hareketle işletmeler, inovasyonu gerçekleştirirken müşteri istek ve beklentilerine göre yeni bir ürün tasarlasalar da, müşterilerin birçoğunun eski alışkanlıklarını terk etmeyeceği anlaşılmaktadır. Müşterilerin ürün ve hizmet taleplerindeki takındığı geleneksel tavırdan dolayı yöneticiler, müşteri potansiyelinin düşmesini ve pazar payının azalmasını göze almaya cesaret edememektedirler. Bu durum inovasyona bakış açısını, müşteri-işletme uyumsuzluğu veya müşteri direncini doğuracağı şeklinde yorumlanabilir (Kleijnen vd. (2009), Lambert ve Hogan (2010)).

İnovasyonun, personel tarafından dirençle karşılaşacağı algısı; inovasyon sürecinde en önemli etkenlerden biri de personellerdir. İşletmelerde takım ruhunun oluşturulması ve personellerin sürece dâhil edilmesi son derece önemlidir. Bu bakımdan çalışanların inovasyon faaliyetlerine katılımını teşvik etmek, süreç içerisinde yer almalarını sağlamak ve sürekliliğin sağlanması için çalışanları ödüllendirmek gerekmektedir. Yöneticisinin kendisine maddi veya manevi yatırım yaptığını algılayan personelin, işletmeye karşı bağlılığının artacağı düşünülmektedir. Bu sayede çalışanların yeniliklere karşı bireysel ilgisinin artması sağlanacaktır (Murat ve Açıkgöz, 2008, 159). Bu bağlamda çalışanların, ödüllendirilmesi, sürece dahil edilmesi veya bilgilendirilmesi yapılan yeniliklere direncin azalmasını sağlayacaktır. İşletmede katılımcı bir inovasyon süreci oluşacak ve çalışanların,

yaptığı işten memnun olmaları sağlanacaktır. Aksi takdirde inovasyon sürecinin, karşılıklı ilişki veya işletme çıkarları için kendini feda etme davranışı içerisinde bulunmayan çalışanlarla yönetilmesinin zor olacağı beklenmektedir. Bununla birlikte çalışanların inovasyon faaliyetleri için kendini yetersiz görmesi de inovasyona direnç göstermesini kolaylaştıracaktır.

Ast ve üst karşılıklı olarak birbirlerine yatırım yapmakta ve karşılığında kazanımlar elde etmekte olduğu (Murat ve Açıkgöz, 2008, 159) görüldüğü takdirde personellerde, inovasyon bilinci oluşurken, yöneticinin inovasyona bakış açısının da değişmesi beklenmektedir. Lambert ve Hogan (2010, 179)'a göre yöneticiler burada önemli bir noktayı göz ardı etmemelidirler; inovasyon sürecine dâhil olan çalışanların, adil ve açık bir yaklaşımla yönetilmesi gerekmektedir, neticede örgütsel adalet ve adalet algıları örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Nitekim kendi yeteneklerine güvenmeyen personelin ve bu yeteneklerin farkında olan yöneticinin risk alması, işletmeyi maddi açıdan ve örgütsel davranış açısından olumsuz bir şekilde etkileyecektir. İnovasyon direnci ve iletişim konularına değinen Bulut ve Arbak (2012, 10), zayıf iletişimin, inovasyon sürecinin sağlıklı bir şekilde işlenmesini engellendiğini ifade etmişlerdir. Tüm bu durumlar, inovasyonun, personelin direnç göstereceği bir olgu şeklinde yorumlamasına yol açmaktadır (Simpson, vd. (2006), Ünal (2012), Kotey ve Sorensen (2014), Yeşil, vd. (2010), Tunçer (2013)).

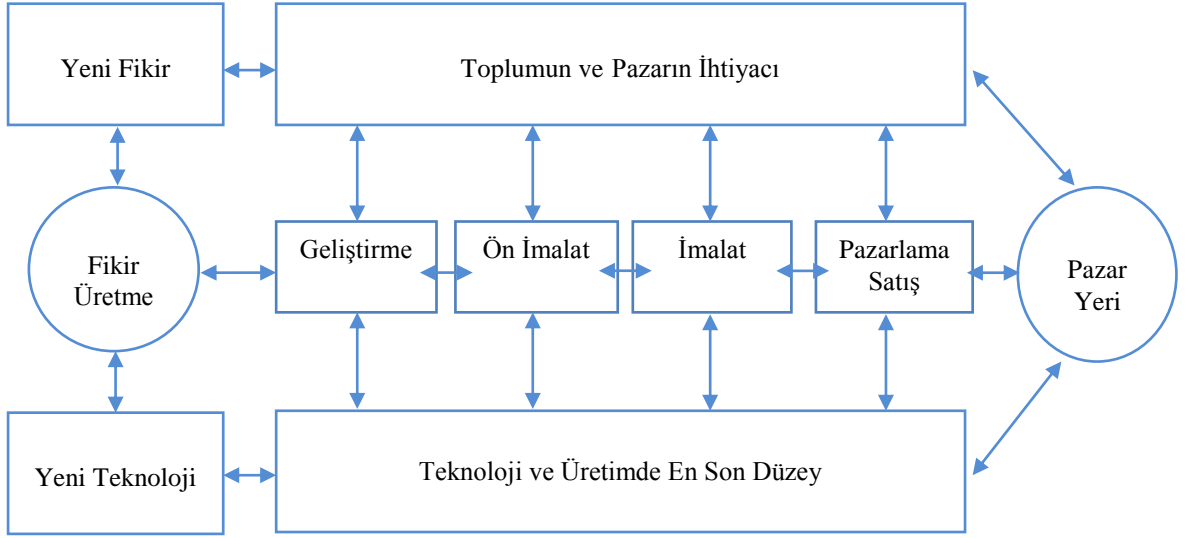
İnovasyonun, ürün kalitesini artıracığı algısı; işletmeler, ürünün hakkında geribildirim alabildikleri ve yetersiz hizmet alan ve gelişmekte olan pazarlarla çalışarak deneyim kazanabildikleri sürece müşteriler tarafından kabul görebilirler (Kanter, 1999, 177). Ancak eski pazarlarda müşteri potansiyelini korumak ve müşteri sadakatini sağlamak ve yeni müşteriler kazanmak için işletmeler yeni ürün üretmeli veya ürünlerde yenilikler gerçekleştirmeleri gerekmektedir.

Birçok yönetici tarafından, yenilikler, her zaman rekabet avantajını sürdürmek ve müşterilerine iyi ve kaliteli hizmet sağlamak için güçlü bir rekabet aracı olarak kabul edilmiştir (Birasnav, vd. 2013, 64) buradan hareketle yöneticilerin, uygun pazar yönelimiyle yenilik faaliyetlerini hayata geçirme çabalarını artırması gerekmektedir (Rapp, vd. 2008, 21). Bu sayede yenilikler, ürün kalitesini artıracak,

ürün çeşidinin artmasını sağlayacak ve farklı pazarlara açılmayı kolaylaştıracaktır (Erdem, vd. 2011, 93-94). Günümüzde her kesimin hizmetlerde ve ürünlerde inovasyon beklentisinin olduğunu ve artık günümüz tüketicisinin bu konuda bilinçlendiğini (Karaca, 2009, 210) göz önünde bulundurmamak gerekmektedir. Bu bakımdan yöneticilerin, işletme amaçlarına ve hedeflerine ulaşmaları için, müşteri istek ve beklentilerini karşılama amacıyla inovasyon faaliyetlerine yönelmeleri beklenmektedir. Algıları ürün kalitesinin artacağı yönünde olan yöneticilerin, inovasyonlara olumlu yaklaşacağı düşünülmektedir. Bu sayede hem işletme için hem de müşteriler için katkı sağlayacak adımlar atılmış olacaktır.

2.6. İnovasyon Sürecindeki Liderlik Tarzları

İnovasyon ile ilgili yapılmış birçok araştırma göstermektedir ki inovasyon süreci, profesyonel şekilde yürütülerek, hedeflenen amaçlara ulaşması sağlanabilir. Birçok örnek göstermiştir ki profesyonel bir yönetim sergilenmesi halinde inovasyonların başarıya ulaşmaktadır. Bu bakımdan inovasyonun yönetilmesi, planlanmış ve öngörülmüş bir süreç olması gerekmektedir (Tozkoparan, 2010, 129). Ayrıca işletmelerin, faaliyet gösterdiği endüstriyel koşulların inovasyona elverişli ya da elverişsiz olması (Bengtsson ve Sölvell, 2004, 226) yenilik faaliyetlerinin yönetilmesi açısından göz ardı edilmemesi gerekmektedir. Bu noktadan hareketle örgütlerin, buldukları ortamın özelliklerine göre yeniliklerin yönetilmesi için olağanüstü çaba sarf etmeleri gerekmektedir. Çevrenin durumu, pazarın yapısı, ülke ekonomisi, işletme içi ve dışı, inovasyona ve inovasyon sürecine etki edecek tüm noktalar kontrol edilmelidir ve değişikliklere karşı elastik bir yapı sağlanması gerekmektedir. Buradan hareketle Tozkoparan (2010, 129), yeniliğin başarısının, sistemli olarak hayata geçirilmesine bağlı olduğunu vurgulamaktadır. Bir süreç olarak düşünülen inovasyon, uygulanması aşamasında birçok faktörden etkilenmektedir. Fikir üretimi, gerçekleştirme ve ticarileştirme aşamalarında engellerle, dirençlerle ve zorluklarla karşılaşması muhtemeldir. Şekil 2' deki ayrıntılı inovasyon sürecinde, bu aşamalar ve aşamaları etkileyen etmenler sıralanmıştır.



Kaynak: Rothwell (1994)

Şekil 2: Ayrıntılı İnovasyon Süreci

Şekil 2'deki aşamalar ve etmenler, sürecin yönetiminin, kolay olmadığını hatta karmaşık olduğunu vurgulamaktadır. Fikir üretiminin yalnızca çalışanların veya fikir üreticilerin becerileriyle sınırlı olmayıp, toplumun ihtiyacının tespiti, yeni teknolojilerin takibi, pazarın durumu, yeni fikirlerin geliştirilmesi gibi etkenlerin birlikte yürütülmesi gerekmektedir. Yeni ürünlerin imalatı tüm süreci ilgilendirdiği gibi zamanlaması, müşteri istek ve beklentileri, pazarın yapısı, pazarlanabilirliği gibi etmenler de sürecin tamamını etkilemektedir. Bu açıdan bakıldığında inovasyon sürecinin yönetilmesi, bir hayli zor olması beklenen, bilgi ve beceri isteyen bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Birçok inovasyon fikrinin başarısız olması ve beklenen verimin yakalanamaması, sürecin yönetilmesindeki aşamaların dikkate alınmamasından ve etmenlerin detaylı incelenmemesinden kaynaklanmaktadır. Buradan hareketle, yenilik süreci, kırılğan bir yapıya sahip olduğu ifade edilebilir. Süreç boyunca iç ve dış dinamiklerinin sağlam yere basması gerekmektedir. Aksi durumlarda inovasyon çabaları, başarıya ulaşamamış ve yalnızca fikir aşamasında kalmış, işletmelerin performanslarına etki etmemiş hatta işletmeleri rekabet ortamından uzaklaştırmış bir başarısızlık hikâyesi olarak anılacaktır. Bu bağlamda işletmelerde inovasyon faaliyetlerinin yönetilmesinde yönetici etkin bir rol oynadığı kabul edilmelidir. Yöneticilerin, sergiledikleri davranışlarla, üretkenliğin bastırılması yerine desteklenmesini sağlayan, örgütsel bir iklimin oluşturulmasına katkıda

bulunarak, çalışanları motive etmeleri gerekmektedir (Yılmaz ve Karahan, 2010, 147). Van der Panne, vd. (2003, 327), inovasyonların başarılı ve başarısız olmaları üzerine bir araştırma yapmıştır. Çalışmalarında, inovasyonların başarılı olmaları için, yeniliğe duyarlı firma kültürü, deneyim, disiplinli ekip karakteri, teknoloji ve pazarlama becerileri, inovasyon stratejisi ve buna uygun bir liderlik tarzının bulunması ve firmanın ana yetkinlikleri ile projenin uyumlu olması gerektiği sonuçlarına ulaşılmıştır. Buradan hareketle inovasyonların başarılı olması, sürecin yönetilmesinde yeniliklere açık ve bu konuda yetenekli yöneticilerin bulunması en önemli etken olarak görülmektedir. Yöneticilerin, sürecin sürükleyici hale getirilmesini sağlaması, çalışanların süreç içerisinde yer almasını kolaylaştırması, insanları yönltebilecek bilgi, beceri ve deneyime sahip olması, üst yönetime güven vermesi gerekmektedir. Yani yöneticilerin işletmeye, çalışanlara ve sürece liderlik edecek vasıfları taşıması gerekmektedir.

Bu bağlamda yöneticilerde bir takım yönetim özelliklerinin var olması bununla birlikte kişisel özellikleri ve daha sonradan elde ettikleri kazanımlarla bir liderlik tarzı oluşturmaları beklenmektedir. Masry vd. (2004, 109), otel genel müdürleri üzerine yapmış olduğu çalışmasında, genel müdürlerin önemli rolleri göz önüne alındığında, otel yönetiminde, genel müdürlerin tam anlamıyla yönetsel bir rol ve bir liderlik tarzı benimsemeleri gerektiğini ifade etmektedir. Bir diğer çalışmada liderlik tarzlarının, inovasyonları etkileyen en önemli bireysel etkenlerden biri olduğu ve sürecin yönetilmesi için büyük önem arz ettiği vurgulanmaktadır (Aragón-Correa, vd. 2007, 349). Ayrıca yöneticilerin, inovasyon sürecini daha kolay yönetmeleri için, yönetim özellikleri, uzman bilgisi ve becerileri yoluyla oryantasyon alanını genişletmeleri gerekmektedir. Böylelikle inovasyon süreci yönetiminin zamanla profesyonelleşeceği ve bu sayede inovasyon performansının artacağı düşünülmektedir (Krause, 2004, 100).

İnovasyon için son derece önemi bulunan yöneticilik üzerine yapılan araştırmalar incelendiğinde, farklı konulardan, farklı konumlardan ve farklı kişilik özelliklerinden yola çıkarak birçok liderlik tarzına ulaşılmaktadır. Başarılı inovasyonlara bakıldığında ve hizmet-imalat sektörü yöneticileri açısından

düşünüldüğünde, Rossing vd. (2011, 971) dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının inovasyon ile ilişkili olduğunu ve çok yönlü liderliğin inovasyon sürecini olumlu yönde etkilediği görüşündedirler. Elenkov ve Manev (2005, 381), 12 Avrupa ülkesinde yapmış olduğu araştırmasında, dönüşümcü liderlik üzerinde durmuş ve liderlik faktörlerinin inovasyon üzerinde büyük etkisi olduğunu vurgulamıştır. Krause (2004, 100) ise orta kademe yöneticilerinin yenilikçi davranışlarını ölçtüğü araştırmasında, dönüşümcü ve karizmatik liderlik tarzlarını ön plana çıkarmaktadır. Elkins ve Keller (2003, 597), araştırma ve geliştirme kuruluşlarında liderlik konusunu işlemiş, dönüşümcü liderlik tarzının önemini vurgulamıştır. Göral (2012, 105) liderlik tarzları ve yenilik stratejilerini konu edindiği araştırmasında, otel işletmelerinde, etkileşimci, dönüştürücü ve karizmatik liderlik tarzlarını ön plana çıkarmıştır. Erturgut vd. (2010, 235), hizmet sektöründe yaptıkları araştırma sonuçları, yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışlarının yine bu kurumlarda çalışan astları tarafından orta ve üst düzey değer aralığında algılandığını göstermektedir. Uysal vd. (2012, 47) hastane işletmelerinde yaptıkları çalışmalarında, bulgular, çoğunlukla karizmatik ve dönüştürücü liderlik üzerinde yoğunlaşmaktadır. Gümüşlüoğlu (2009, 42), inovasyon ve liderlik isimli çalışmasında, örgütlerin her katmanında dönüşümü yönetecek, yönetici ve liderlerin daha da önem kazandığını ve bu süreci, dönüştürücü liderlerin başarılı bir şekilde yöneteceğini vurgulamıştır. Bu bilgiler ışığında modern liderlik tarzlarının, günümüz işletmelerine uyum sağladığı, işletme çalışanlarını motive ettiği bununla birlikte örgütsel bağlılığı artırdığı görülmektedir. Ayrıca modern liderlik tarzına sahip yöneticilerin, inovasyon faaliyetlerini daha iyi yönettiği sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda dönüştürücü liderlik tarzı, etkileşimci liderlik tarzı ve karizmatik liderlik tarzı, inovasyon sürecinin yönetilmesi bakımından ele alınacaktır. Bu liderlik tarzlarıyla birlikte karakteristik özellikleri bakımından, yenilikçilik faaliyetlerine destek olmaları, rekabet edebilme güçlerinin yüksek olması ve çalışanlar üzerinde nüfuz edebilme kabiliyetine sahip olmaları bakımından, son yıllarda gündemde olan hizmetkâr liderlik ve stratejik liderlik tarzı da araştırmamızda inovasyon sürecini yönetmeleri açısından incelenecektir.

2.6.1. Dönüştürücü (Transformasyonel) Liderlik Tarzı

Dönüştürücü lider, organizasyonları, değişim ve yenilenmeyi gerçekleştirerek üstün performansa ulaştıran (Koçel, 1998, 605), mevcut sistemlerin dışına çıkılmasını isteyen ve bunu teşvik eden kişidir (Cömert, 2004, 1). İnovasyona bakış açısının olumlu olması, dönüştürücü lideri, inovasyonlarla özdeşleştirmiş ve birçok araştırmaya konu olmalarını sağlamıştır. Karcıoğlu ve Kaygın (2013, 99), dönüşümlerle ilişkili olan dönüştürücü liderler ve inovasyonun dönüştürücü liderlikle olan ilişkisine değindiği çalışmasında, inovatif düşüncenin ve yenilik faaliyetinin dönüştürücü liderlik anlayışıyla desteklenmesi gerektiğini vurgulamıştır. Bu durumun sebebi olarak; bu tür liderlerin, izleyenlerini yapabileceklerinin ötesinde bir şeyler yapmaya motive eden, işletmeye büyük ve gerçekleştirilmesi zor hedefler belirleyen ve çalışanları bu amaçlarda birleştirerek değişimi gerçekleştiren özellikleri bulunmasıdır (Gül ve Şahin, 2011, 243).

Dönüştürücü lider, yaptıkları dönüşümlerle organizasyonlarını geçmişlerinden farklı kılmaktadır. Dönüşümleri başarıyla gerçekleştirmek için karizmalarını kullanırlar, takipçilerine bireysel ilgi göstermektedir. Takipçilerinin farklı düşüncelerini ve yenilikçi yönlerinin gelişmesini sağlamak için entelektüel teşvikte bulunurlar ve takipçilerinin amaçlara doğru hareket etmelerini sağlamak için onlara ilham verirler (Karcıoğlu ve Kaygın, 2013, 105). Bu noktalar dikkate alındığında Gumusluoglu ve Ilsev (2009, 461), dönüştürücü liderlik tarzının, hem bireysel hem de kurumsal düzeyde inovasyon üzerinde önemli etkileri bulunduğunu vurgulamışlardır.

Bass ve Avolio (1990, 244), dönüştürücü liderin, idealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım ve bireysel ilgi olmak üzere dört alt boyutunun olduğu belirlemişlerdir. Bu alt boyutlara bakıldığında; **idealleştirilmiş etkide** lider, astlarını, görevlerini en iyi şekilde yerine getirme konusunda ikna etmektedir. Astlarının ihtiyaçlarına önem vererek, takipçilerini ön planda tutmayı amaçlamaktadır. **İlham verici motivasyonla**, çalışanların görevlerini içselleştirmelerini sağlamak için öncelikle görevlerini kabul ettirmeyi sağlamaktadır.

Bununla birlikte duygusal açıdan onların istek ve ihtiyaçlarına odaklanmaktadır. Çalışanları desteklemekte ve onları cesaretlendirmektedir. **Entelektüel uyarım**, yönetici, örgütünün karşı karşıya olduğu fırsatlar, tehditler ve örgütün güçlü yanları ve zayıflıkları olarak ne gördüğünü ifade edebilmesidir (Göral, 2012, 75). Lider yapmış olduğu tespitleri çalışanlarına aktararak, fikir birliği oluşturup, işletme içerisinde bir sinerji ortamını sağlamaktadır. Son olarak **bireysel ilgi** ile çalışanlarla bireysel olarak ilgilenerek, işletme için önemli olduklarının hissettirilmedi. Alt boyutlarla birlikte değerlendirildiğinde dönüştürücü lider, endişe giderici, güven, emniyet ve ilham veren bir kişiliğe sahiptir. Umutsuz değildir, çevresine umut veren bir karaktere sahiptir. Örgüt açısından iyi bir geleceği zihninde canlandıran (Gül ve Şahin, 2011, 246) ve hayata geçirilmesi için çaba gösteren vizyoner kişilerdir.

Dönüştürücü liderlik özellikleri taşıyan yöneticileri, inovasyon sürecini yönetmesi bakımından değerlendirecek olursak, yöneticilerin sahip oldukları kişisel özellikler, liderlik özellikleri ve durumlara, olgulara bakış açıları inovasyon sürecini etkilemektedir. İnovasyon sürecinin aşamalarını, fikir üretimi, fikir geliştirme ve ticarileştirme olarak değerlendirdiğimizde, dönüştürücü liderlik özelliklerine sahip yöneticilerin tüm aşamalara olumlu yaklaşması öngörülmektedir. Rekabet ortamını fırsata çevirmek istemesi, entelektüel uyarıma sahip olması, ilham verici motivasyonunun bulunması ve çalışanlarla iletişim düzeyinin yüksek olmasıyla fikir üretimi aşamasını başlatmasını kolaylaştıracaktır. Vizyoner olmasıyla birlikte süreci ileri aşamalara kadar sürdürmesi beklenmektedir. Çalışanlarının fikirlerine önem vermesi ve yeni fikirleri desteklemesi gibi liderlik özelliklerinin bulunması bununla birlikte değişim ve inovasyon taraftarı olması, yeni fikirlerin geliştirilmesi aşamasının yöneticiler tarafından destekleneceği öngörülmektedir. Ayrıca çalışanlarını motive etmesi, fikirlerin geliştirilmesi açısından itici güç olarak algılanacaktır. Dönüştürücü liderlerin vizyoner olmaları, işletmeye büyük ve gerçekleştirilmesi zor hedefler belirlemeleri ve olumlu inovasyon algıları sonucunda üretilen fikirlerin geliştirilmesiyle ticari bir faaliyet haline getirilmesi için çaba göstermesi beklenmektedir.

Bu bağlamda yöneticilerin, inovasyon sürecini yönetme konusunda, olumlu veya olumsuz algılarda davranışları, algılarını değiştirmeleri ve olumsuz algıları gidermede uygulayacakları çözüm yolları gibi faktörlerde neler yapabileceğine değinmemiz gerekmektedir. Dönüştürücü liderlik tarzı özelliklerine sahip yöneticilerin **inovasyonu, kriz dönemlerinden çıkış olarak algılaması**; öncelikle yöneticinin, bu algısını takipçilerine kabul ettirmesi gerekmektedir. Çalışanlara karşı yapıcı tutumu, motive edici yapısını düşündüğümüzde, kriz içerisinde olan işletmeyi, inovasyon yapılarak krizden çıkaracağı algısını işletme içerisinde hissettirecektir. Bununla birlikte astlarına yüksek hedefler belirlemesi kriz ortamlarını fırsata çevirmelerini sağlayacaktır. Dönüştürücü yöneticilerin entelektüel uyarımları sayesinde, işletme çalışanlarına güven duygusunu aşlamış olan yöneticinin, bu algısının işletme çalışanlarının destekleriyle işletmeyi kriz ortamından çıkaracağı öngörüsünde bulunulabilir. Burada, özellikle riskli durumları ekibiyle paylaşabilme, kriz çözerken inisiyatif kullanabilme, ekipteki başarının desteklenmesi, çalışan personelin ihtiyaçlarına duyarlı olma (Gürel, 2013, 14) gibi özelliklerin, dönüştürücü yönetme özelliklerine sahip yöneticilerde bulunması, kriz dönemlerini yönetmelerinde işlerini kolaylaştırması beklenmektedir. Ayrıca, dönüştürücü liderlikle ilgili olarak Bass ve Riggio (2006, 4), onlar daha zorlu beklentiler belirler ve tipik olarak daha yüksek performans elde ederler, çıkarımından yola çıkarak, onların kriz dönemlerinde başarılı olacakları öngörülebilmektedir. Bununla birlikte Bozkurt ve Göral (2013, 11), dönüştürücü liderlerin fırsatçı yenilik stratejisini izleme eğiliminde olduğunu ifade etmişlerdir. Buradan hareketle dönüştürücü liderler, kriz dönemlerinde yenilik faaliyetlerine önem vererek, işletmeye hem krizden çıkarabilecek yetenekleri kazandırmış olacaktır hem rekabet avantajı sağlayacaktır hem de krizleri fırsata çevireceklerdir. Dönüştürücü liderlerin algısı, **inovasyonun, rekabet avantajı oluşturacağı** şeklindeyse, inovasyon faaliyetlerine önem vermekte tereddüt etmeyeceği öngörülebilir. Çünkü çağımızın işletmeleri için temel vurgu noktası olan rekabet avantajı sağlama (Gürel, 2013, 14) konusunda, elindeki değerleri ve imkânları sonuna kadar kullanacak bir liderlik tarzına ihtiyaç duyulmaktadır. Dönüştürücü lider özellikleri gösteren yöneticiler, rekabet avantajı sağlamak için yenilik yapacaklarsa, öncelikle astlarını ve çalışanlarını inovasyon konusunda örgütlemeleri gerekmektedir. Bununla birlikte çalışanları ve kendileri için

gerekli olan enerjiyi üretmeleri bakımından (Güney, 2011, 416), işletmenin rakipler tarafından güçlü görünmesini sağlayacaklardır. Değişim taraftarı olmaları, cesaretli olmaları, vizyon sahibi olmaları, zorlukları ve belirsizlikleri fırsat olarak görmeleri (Tichy ve Devenna, 1986), rakiplere karşı avantajlı olmalarını kolaylaştıracaktır. Ayrıca dönüştürücü liderlerin, değişim ve dönüşüm kültürünü merkeze alması (Cömert, 2004, 1) bakımından, işletme kültürünün yenilik çabasına açık olması, yöneticinin işini kolaylaştıracaktır.

İnovasyonun, konum riski olarak algılanması durumunda, dönüştürücü liderlerin, izleyicilere, bireysel katkılarının, entelektüel gelişimlerine ve motivasyonlarına önem vermelerinin, terfi ve statü değişiklikleri yapmalarının (Demir vd. 2010, 137) getirisini bu dönemde alacaklardır. Algılarının kendi konumlarını etkileyeceği düşüncesini çalışanlarıyla paylaşarak, samimiyetiyle çalışanlarından destek görmeleri beklenebilir. Ayrıca entelektüel uyarımları sayesinde, işletme ve çalışanlar için yönetici değişikliğinin olumsuz yönlerini açıklayarak çalışanları, konumunun önemi konusunda ikna edebilirler. Diğer taraftan Güney (2011, 417), dönüştürücü liderlik tarzını eleştirilen yönlerinden bahsederken, dönüştürücü liderin, elitist ve antidemokratik olduğu ve otoriterliği savunduğu yönünde eleştiriler olduğunu ifade etmiştir. Bunun sebebi olarak liderin değişim üretme, vizyon belirleme ve yeni yönelimler belirlemede astların ihtiyaçlarını ilk planda düşünmeyerek kendi istediğini astlara kabul ettirdiği savunulmaktadır. Buradan hareketle inovasyon faaliyetlerinin konumu için risk taşıdığını düşündüğünde, yenilik çabalarından vazgeçme olasılığı göz önünde bulundurulmalıdır. Ancak yeniliğe önem veren yönetici tarzı olmasıyla bu durum çelişebilir. Bu bağlamda dönüştürücü liderlerin tanımı yapılırken, astlarının veya izleyicilerinin ihtiyaçlarını kendi hedef ve amaçları doğrultusunda yöneten kişi olarak tanımlanmış olması, kendi çıkarlarını da gözeticeği anlamına gelmektedir. Bununla birlikte ***inovasyonu yönetememe algısı*** da inovasyon faaliyetlerinin sekteye uğrayacağı düşüncesini doğurabilmektedir. İşletme içi veya işletme dışı sebeplerden dolayı ya da yöneticinin, inovasyon bilgisini yetersiz görmesinden dolayı inovasyondan vazgeçilebilmektedir. İnovasyon yerine farklı bir yol haritası belirleyerek çalışanları ve işletmeleri bu doğrultuda yönlendirebilir. Bu durumda,

entelektüel uyarım sahibi olan dönüştürücü liderlerin, tehditleri sezebilme gücüne güvenen çalışanlar, kolayca ikna olacaktırlar. Ancak rekabet ortamında yenilik yapmayarak sürekliliğin sağlanması bir hayli zor olacaktır, yaşam boyu öğrenci olan dönüştürücü liderlik özelliği gösteren yöneticilerin, ilerleyen zamanlarda inovasyon ve inovasyon yönetimi konularında bilgi sahibi olmaları beklenmektedir. ***İnovasyonun, belirsizlik olarak algılanması***, dönüştürücü yöneticiler, çevresel belirsizlikleri ve tehlikeleri fırsat haline dönüştürmek için örgütsel koşulların hazırlanması, fiziksel ve insani kaynakların sağlanması, bunları etkin bir biçimde yönlendirerek harekete geçirilmesi (Özalp vd. 2000, 217) gibi faaliyetleri gerçekleştirmektedir. Ancak inovasyon faaliyetlerini belirsizlik olarak görmesi, yenilik çabalarını hayata geçirmek için risk almasını gerektirecektir. Dönüştürücü liderin, olayları bireysel olarak düşünmeyen, eleştiriler karşısında yılmayan ve başarısız olmaktan korkmayan bir kişilik olması (Eraslan, 2006, 21), belirsizlikler karşısında risk almalarını kolaylaştıracaktır. Risk alma konusunda yöneticilerin bir takım unsurları göz önünde bulundurması şarttır. Bu unsurlardan bazıları, zaman kavramının tanımlanmamış olması, maliyetlerin karşılanma zorlukları, rekabet konusu ve çevresel risklerdir. Bütün bu unsurlar değerlendirildikten sonra risk alıp almama kararı verilmesi gerekmektedir. Ancak yöneticiler, önlerine çıkan fırsatları iyi değerlendirmek ve bu fırsatları işletme çıkarlarına göre kullanmak zorundadırlar. Belirsizlik ve risk faktörlerinin belirgin olması karşısında yöneticiler inovasyon konusunu erteleyebileceklerdir. Dönüştürücü liderlik özellikleri gereği endişeleri gidermeleri, güven ortamı sağlamaları, emniyet ortamı oluşturmaları, ilham veren bir kişiliğe sahip olmaları ve çevresine umut veren bir karaktere sahip olmaları, risk ve belirsizliklere temkinli yaklaşımlarını gerektirecektir.

İnovasyonun köklü değişiklikler oluşturacağı algısı; dönüşüm, işletme değerlerinin geçerliliklerini yitirdiklerinde ve işletme yapılarının istenilen sonucu vermediğinde gerekli görülmektedir. Dönüştürücü lider gerekli gördüğünde işletmenin işleyişinde yenilik yapmaktan çekinmeyecektir. Özellikleri gereği yeni vizyon oluşturmaya, işletmedeki düzeni değiştirmeye meyilli olan dönüştürücü liderler, kararlılıkla inovasyon faaliyetlerine yöneleceklerdir. Erdal (2007, 34), sistem tıkanıklığı ancak kendi gerçeklerini kontrol edebileceklerine inananlar

tarafından gerçekleştirilebilir yargısında bulunmuştur. Bu bağlamda dönüştürücü liderin, örgüt üyelerine vizyonlarını açıklayarak, örgütte değişim sürecini başlatmaları kaçınılmazdır. Gordon (1993), bu süreç içinde liderin, örgütte köklü değişiklikleri gerçekleştirmek için, yeniden canlanmanın gerekliliği konusunda örgüt üyelerini ikna ederek, sorunların belirlenmesi ve çözüm önerileri geliştirilmesi için izleyicilere destek olması beklenmektedir (Aktaran, Özalp vd. 2000, 217).

İnovasyonun, personel tarafından dirençle karşılaşacağı algısı, dönüştürücü liderin davranış özellikleri, iş görenlerin kendi vizyonuna bağlanmasını güçlendirmektedir (Erdal, 2007, 34). Dönüştürücü yönetim yaklaşımına göre yönetici ile izleyiciler, birbirlerini dönüştürecekleri gerçeğinden hareket etmektedir (Fındıkçı, 2009, 76). Buradan hareketle çalışanlar, dönüştürücü liderlik özellikleri olan yöneticilerine karşı ekstra çaba sarf edeceklerdir (Baas, 1991, 22). Bu duruma hazır olmayan çalışanların işletmede bulunması, yeniliklere karşı direnç oluşturacaktır. Dönüştürücü yöneticiler ise, izleyicilerinin ihtiyaçları ile ilgilenen, moral ve motivasyonlarını arttırarak beklenenin üstünde performans göstermelerini sağlayan yöneticilerdir (Güney, 2011, 415). Yöneticilerin genellikle kullanmakta oldukları ödüllendirme gücü ve zorlayıcı güç, dönüştürücü liderin kullanmamakta olduğu güçlerdendir. Dönüştürücü liderlik özelliklerine sahip yöneticiler, bu güçlerin yerine, izleyenlerinin, bir takım ödüller karşılığında veya mecburi bir duygu ile takip etmeleri yerine gönüllü olarak, karizmalarına kapılarak, onu rol modeli olarak benimseyip ilham alarak, kendilerini kuruma ait hissederek, takip etmelerini istemektedir. (Gürel, 2013, 7). Bununla birlikte dönüştürücü lider, takipçilerine, ilham vererek, pozitif enerji sağlayarak ve entelektüel uyarımlarda bulunarak yön vermektedir (Baas, 1991, 19). Dönüştürücü lider, karizmasıyla, tecrübesiyle ve motive ederek direnci kırmayı ve yenilikleri hayata geçirmeyi denemekten çekinmeyecektir. Ancak çok sık görülmesi de dönüştürücü lider özelliklerine sahip yöneticilerin, bireyin istenilen davranışları sergilemesi adına ve aynı zamanda etik davranışlarda bulunması için ödül sistemini kullanabilmektedir (Tuna ve Yeşiltaş, 2013, 186). ***İnovasyonun, müşteri tarafından dirençle karşılaşacağı algısı***; dönüştürücü lider, örgütün bugünkü ve gelecekteki başarısı için bütüncül bir yaklaşım kullanır ve geniş bir çevreyle ilgilenir (Erdal, 2007, 34). Müşteri istek ve

beklentilerinin karşılanması, ürün ve hizmet kalitesinin tatmin seviyesinin yakalanmasının zor olması, işletmelerin yenilik performanslarını olumsuz etkileyecektir. Hizmet sektörünün emek yoğunluğu ve insan sermayesinin müşteriler üzerindeki etkisinin varlığı düşünüldüğünde, hızla değişen pazarda bu değişimleri yakalamak adına doğru stratejinin belirlenmesinde liderin rolünün önemi açıktır (Bozkurt ve Göral, 2013, 13). Hizmet sektörü işletmelerinde en önemli husus insanın insana hizmet etmesidir. Bu açıdan bakıldığında, otel müşterilerine en iyi hizmeti verecek olan astın, hem motivasyon ve moral düzeyinin hem de işine yönelik eğilimlerinin yüksek tutulması oldukça önemlidir (Taşkırın, 2006, 181). İmalat sektöründe bu durum daha yıkıcı sonuçlar doğuracağı öngörülebilir. Yeni ürün üretmenin maliyeti düşünüldüğünde işletmelerin, müşterilerin yenilikleri benimsememesiyle zararlar daha büyük çaplı ve uzun zaman etkilerini hissettirecek şekilde olmaktadır. Müşteri istek ve beklentileri doğrultusunda hareket edilerek yapılacak olan yenilikler, *ürün kalitesini artıracacağı algısı* ile birleştirilirse, üretilen ürünlerde kalite yükseltilerek müşteri memnuniyetinin istenilen düzeyde ve ihtiyaçlara cevap verecek şekilde sunulmasıyla verimlilik artacaktır (Hacıtahiroğlu, 2012, 850). Bu bakımdan zararlarla karşılaşılacağı düşüncesi, müşteri tatminini sağlama ve kaliteli hizmet sunmayla ortadan kaldırılacaktır. Bunun için dönüştürücü lider tarafından entelektüel uyarımlarla altyapı oluşturularak, zeminin sağlamlaştırılması beklenmektedir. *İnovasyonun ek maliyet olarak algılanması*, durumunda dönüşüm taraftarı olan bu liderlik özelliği gösteren yöneticiler, cesaretleriyle ve zorluklara mukavemeti sayesinde, ek maliyetlere katlanmaları öngörülmektedir. İşletmenin ve çalışanların güvenini kazanmış olması, maliyetlerin hem üst yönetimlerce kabul edilmesine hem de çalışanlara yansması durumunda direnç gösterilmemesini sağlayacağı beklenmektedir.

2.6.2. Karizmatik Liderlik Tarzı

Karizmatik liderlik tarzı, diğer yönetim tarzlarına oranla daha tanınabilir ama somutluğu açısından daha az algılanan bir liderlik tarzıdır (Bell, 2013, 66). Karizmatik liderlik tarzı, daha çok kriz ortamlarında ortaya çıkan, kurtarıcı ve sıra dışı niteliklere sahip, güçlü kişilik özelliklerini barındıran kişilerde görülen bir

liderlik tarzıdır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010, 75). Aynı şekilde Bell (2013, 66), karizmatik liderlerin, kriz durumları veya önemli sorunların ortaya çıkmasıyla görüleceğini vurgulamaktadır. Karizmatik lider, başkalarını kendi istediği yönde davranmaya sevk edebilen (Koçel, 1998, 605) ve izleyicilerini paylaşılan vizyon çerçevesinde kolektif bir amaca yönlendirme eğiliminde olan kişidir (Göral, 2012, 64). Buradan hareketle karizmatik bir lider, insanları, normal olarak beklenenden daha fazla motive etme kapasitesine sahiptir (Tengilimoğlu, 2005, 7). Karizmatik bir liderin çalışanlarla iletişimi, bilgilerin yayılmasından daha fazlasını kapsamaktadır (Bell, 2013, 67). Bu bağlamda karizmatik lider, grup üyelerinin ihtiyaç, hedef, değer ve duygularına duyarlılık göstermekle birlikte, onların zevklerine, tercihlerine ve kişiliklerine saygı göstermektedir (Gül ve Çöl, 2003, 167). İletişim konusunda yetenekli olan karizmatik lider, Takala (2013, 55)'ya göre ahlaki ve kaliteli bir duruş sergilemeli bununla birlikte kötü söylem kullanmamalı, karanlık karizma oluşturulmasını önlemeli, manipüle edilecek iletişim stratejisinden uzak durmalı ve hizmetçi yönetim profili oluşturmalıdır. Bununla birlikte karizmatik liderler, çevresel değerlendirme, örgütsel amaçlara ulaşmak için vizyon oluşturma ve takipçilerini güçlendirme konularına önem vermektedir. Karizmatik liderlerin bir diğer önemli özelliği, bağlı bulunduğu örgütün ve yönelttiği izleyicilerinin yararına kişisel risk almalarıdır (Gül ve Çöl, 2003, 167).

İnovasyona bakışı ve inovasyon sürecindeki liderlik tarzı açısından değerlendirecek olursak, karizmatik liderler sergiledikleri davranışlarla ve yönetim özellikleriyle, çalışanlarını ve takipçilerini geliştirmeye açık olmalarıyla, çevresel konulara önem vermeleriyle inovatif faaliyetlere açık oldukları öngörüsünde bulunulabilir. Buradan hareketle karizmatik liderlik özellikleri taşıyan yöneticilerin, fikir üretimine önem vermesi beklenmektedir. Yeni fikirlerin ortaya çıkmasını fark eden karizmatik yöneticilerin, etkili iletişimiyle ve hedefe sürükleyebilme yetenekleriyle, ortaya çıkarılan fikirleri geliştirmeleri beklenmektedir. Karizmatik liderlik özellikleri sergileyen yöneticilerin, saldırgan yenilik stratejisini sergiledikleri bulgusunu (Bozkurt ve Göral, 2013, 9) dayanak noktası olarak, yöneticilerin ticarileştirme aşamasında risk alarak, inovasyon sürecini son noktasına kadar sürdürebilecekleri öngörülmektedir.

Karizmatik liderlerin, inovasyon algıları çerçevesinde inovasyon sürecini yönetim tarzları ise şu şekildedir. ***İnovasyonun, konum riski olarak algılanması***, çevresel durumları kontrol eden bu yöneticiler, yenilikçi olmalarını da göz önünde bulundurursak, yapıları ve mantalite gereği, inovasyona uzak kalamayacaklardır. Nitekim karizmatik liderlerin önemli bir özelliğinin de bağlı bulunduğu örgütün ve yöneticilik ettiği izleyicilerinin yararına kişisel risk almaları (Gül ve Çöl, 2003, 167) olduğunu düşünecek olursak işletme çıkarları için kendini feda edebileceklerdir. Otoriter olmayan tavırları gereği, işletme içerisinde yeniliklere karşı aşırı istek olmasını yapıcı olarak karşılamaları beklenmektedir. Bu algısını değiştirmek için çoğulcu yönetim yaklaşımı ve çalışanları karar alma mekanizmalarına katmaları sonucunda, işletme için en doğru kararı verecekleri öngörülmektedir. İnovasyon faaliyetlerinin hayata geçirilmesini sağlamak isteyeceklerdir. ***İnovasyonu yönetememe algısı*** söz konusu olduğunda ikna etme ve karizmasını kullanmasıyla birlikte inovasyon çabalarına girişmeyecektir. Ancak kendini geliştirmek için elinden geleni yapacaktır. ***İnovasyonun belirsizlik olarak algılanması***, karizmatik lider, işletme amaç ve hedeflerini gerçekleştirme ve çalışanlarına faydalı olacak konularda risk alma eğilimlidir. İnovasyon faaliyetleri, işletmenin çıkarları için gerekli görülürse risk almaktan kaçınmayacaktır. Çevresel etkileri iyi bir şekilde süzerek ve yenilik odaklı vizyon oluşturarak belirsizlikleri kısa zamanda aşacaktır. Karizmatik liderlik özellikleri taşıyan yöneticilerin, çalışanlarının aşırı bir şekilde güvenini kazanmış olması, iletişimlerinin çıkar ilişkisi taşımaması, samimi olması ve izleyicilerin ihtiyaçlarına yönelmesinin yanı sıra özgüveninin yüksek olması, inançlarının doğruluğunu kabul ettirebilme yeteneğine sahip olması, belirsizliklerin arka plana atılmasını ve ***inovasyonun, personel tarafından dirençle karşılaşacağı algısını*** ortadan kaldıracaktır. Çalışanları etkileme gücüyle, otoriter yöneticilerin başarılı olamayacağını (Kılınç, 1996, 84) bilmesi, yapıcı tavrının samimi olması çalışanlara güven verecektir. Bununla birlikte karizmatik yöneticiler, üyelerinin ihtiyaç, değer, kaynak ve özlemlerini kendi ilgilerinden kolektif ilgilere dönüştürmekte başarılıdırlar. Bundan dolayı izleyiciler, liderlerinin misyonlarına gönülden bağlanırlar. İzleyiciler liderlerine güvenir, değerlerine büyük önem verir ve bu bağlamda motivasyonları artar (Aykanat, 2010, 50). Ayrıca personelin geliştirilmesi açısından eksiklerinin tamamlanması sayesinde direncin önüne

geçilmesi ve bu faktörlerin vermiş olduğu rahatlıkla inovasyon faaliyetlerinin hayata geçirilmesi beklenmektedir. ***İnovasyonun ek maliyet olarak algılanması***, karizmatik liderlerin işletme çıkarları için maliyetlere katlanma özelliğinin bulunması (Kılınç, 1996, 84), bu algı çerçevesinde inovasyonların hayata geçirilmesini engellememesi beklenmektedir. Ayrıca örgüt çıkarını gözetmesi, vizyonunu hayata geçirme odaklı olması, bu yeteneklerinde süreklilik taşıması ve kriz dönemlerini iyi yönetebilme özelliklerinin bulunmasından dolayı, maliyet odaklı yaklaşan üst yönetimin, inovasyon faaliyetlerine engel olmasının da önüne geçecektir. ***İnovasyonun rekabet avantajı oluşturacağı algısı*** işletmenin inovasyon faaliyetlerini hayata geçirmesiyle sonuçlanacaktır. Saldırgan yenilik stratejisinin uygulanmasını da göz önüne alırsak, yönetici, rakipleri karşısında avantajlı konuma geçmek isteyecektir. Bu algıyla birlikte ***ürün kalitesini artıracacağı algısı*** da işletmenin örgütsel hedeflerine ulaşması için gerekli olan rekabet avantajı sağlama konusuyla ilişkilendirilebilir. Ürün ve hizmet kalitesinin artacağı düşüncesi, işletmenin pazarda ayakları yere sağlam basar konuma gelmesini sağlayacaktır. Bu sayede ***inovasyonun, müşteri tarafından dirençle karşılanacağı algısı*** ortadan kalkabilir. Müşteri odaklı olan karizmatik yöneticiler müşterilerin direnç göstereceği yeniliklere yaklaşmayacağı düşünülebilir. Ancak kendini riske atabilecek cesareti gösteren karizmatik yöneticiler bu riski de göz önüne alarak yenilik faaliyetlerini hayata geçirmeye çalışacaklardır. ***İnovasyonun köklü değişiklikler oluşturacağı algısı***, işletmeye uzun soluklu vizyon kazandırmak isteyen karizmatik lider, bu çabasını gerçekleştirmek için köklü değişikliklerin yapılacak olması, onları, inovasyon faaliyetlerine daha da yakınlaştırması beklenmektedir. Tunçer (2011, 67), örgüt stratejik dönüşüme ihtiyaç duyduğunda, genellikle karizmatik liderlerin değişimi gerçekleştireceğini vurgulamıştır. Ayrıca etkili karizmatik liderlerin, dönüşüm için gerekli, hareket ve vizyonu birleştirmeye ehliyetli oldukları tespitini yapmıştır. Karizmatik liderlik özellikleri gösteren yöneticilerin, kendi hedefine izleyicileri yönlendirmesinin söz konusu olduğu durumlarda, öncelikle lidere ait bu hedefin, grubun hedefi haline dönüştürülmesi söz konusu olacaktır. Böylelikle oluşturulan vizyonun sonuçları, işletme çıkarlarının sağlanması için hedef haline dönüştürülecektir. Daha sonra da girişeceği eylemlerin ve başlatacağı değişimlerin, grubun hedef ve beklentilerini giderici yönde olması gerekmektedir. Bu adımların doğru atılması ve lider

yönlendirmelerinin grubu hedeflerine ulaştırdığının görülmesi ile grup lidere, çok daha fazla etkileme kredisi tanyacak ve liderin hedeflerini izler hale gelebilecektir (Kılınç, 1996, 71-72). Etkili bir iletişimle ve yöneticinin karizmasını kullanmasıyla köklü değişimlerin önü açılacaktır. ***İnovasyonu, kriz dönemlerinden çıkış olarak algılaması***, kriz dönemlerinde ihtiyaç duyulan karizmatik yöneticiler için kendini gerçekleştirme ortamı olarak düşünülmektedir. Bununla birlikte karizmatik lider, sosyal çevreye de duyarlılık göstermektedir. Bu davranışları, herhangi bir sorunu ve krizi çözebilmeleri açısından önemli bir araçtır. Ayrıca yaşanan ekonomik krizler çerçevesinde, büyüklü küçüklü pek çok işletme, küçülme stratejileri uygulamak, maliyetleri azaltma yolları aramak ve zorunlu olarak personelleriyle yollarını ayırmak durumunda kalmaktadır. Böyle bir ortamda çalışanların tutum ve davranışları üzerinde doğrudan etkili olan karizmatik yöneticiler, son derece önemli işlemleri gerçekleştirmeleri beklenmektedir. Aşırı motivasyon sağlayarak, yenilikler aracılığıyla krizden çıkılacağı garantisini vererek ve sağlamış olduğu güveni kullanarak örgütü ve çalışanları ikna edebilmeleri öngörülmektedir.

2.6.3. Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik Tarzı

Etkileşimci liderlik, transaksiyonel, işlevsel veya işlemsel liderlik isimleriyle de literatürde yer almaktadır. Güney (2011, 413), etkileşimci liderleri, geçmişle bugünü bağdaştıran, kontrole önem veren, yasal, zorlayıcı ve ödül güçlerini kullanan, astlarını kontrol altında tutan ve astlarını yalnızca çalışan olarak gören kişiler olarak betimlemektedir. Etkileşimci liderler, çalışanların belirlenen hedeflere uygun hareket ettiklerinde ödüllendirilmesine ve sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasına, dikkat ederek üretkenliği artırmaya çalışırlar (Bozkurt ve Göral, 2013, 5). Etkileşimci liderlerin ödüllendirmeden beklentileri, izleyenlerinin ihtiyaçlarını, her iki tarafında tatmin olacağı şekilde, her iki tarafında katkılarının kabul edildiği ve ödüllendirildiği, karşılıklı bağımlı bir ilişkiye girerek karşılamak olarak karşımıza çıkmaktadır (Demir vd, 2010, 136). İşcan (2006, 165), etkileşimci lider için, izleyenlerinin amaçlarına ulaşmalarına yardımcı olduklarını, izleyenlerin de kendi çıkarlarına uygun olacağı için lidere uyduklarını ifade etmiştir. Etkileşimci lider, süreci yönetirken astlarına ödüller sundukları gibi cezalandırma sitemini de uygulamaktadırlar. Bunun sebebi

performansın artması için astlarının içtenlikli davranışlar göstermesini sağlamaktır (Uysal, vd. 2012, 34).

İnovasyon süreci aşamalarına göre davranışlarında ise; fikir üretimi aşamasını desteklemesi beklenmemektedir. Bu çıkarımın sebebi olarak, geçmişte yaşanan başarıların sürdürülmesi ve geçmiş işletme performansının devam ettirilmesi konusunda çaba sarf edilmesi gösterilebilir. Etkileşimci lider özelliklerine sahip yöneticiler, böylelikle değişim taraftarı olmanın aksine geçmişle bugünü bağdaştırarak, sürdürülebilir ve durağan yönetime sahip olmayı amaçlamaktadırlar. Fikir aşamasının desteklenmemiş olması diğer aşamaların ortaya çıkmasını da engellemesi beklenmektedir. Çalışanlarla çıkar ilişkisine dayalı olan iletişimin de yeni fikir üretilmemesine ve sürecin devam etmemesine sebep olabileceği düşünülmektedir. Görev ve sorumlulukların yerine getirilmesi yöneticiyi memnun edeceği algısıyla, personeller, yalnızca verilen görevleri yerine getirmesi gerektiğini düşüneceklerdir. Bu durum çalışanların, verilen görevin dışında herhangi bir arayış içerisinde olmamasını ve inovasyona yönelik yeteneklerinin körelmesine yol açması beklenmektedir.

Etkileşimci liderliğin temel dayanaklarına bakacak olursak; koşullu ödüllendirme ve istisnalarla yönetim olarak karşımıza çıkmaktadır. **Koşullu ödüllendirme**, takipçilerin, sözleşmeler gereği belirli çabayı sarf etmeleri karşılığında, liderin, belirlemiş olduğu ödülleri sağlamasıdır. Dolayısıyla çalışanların üretken ve yenilikçi olma yönleri ile pek fazla ilgilenmemektedirler. Etkileşimci liderlerin amacı, geçmişteki olumlu ve yararlı faaliyetleri sürdürmek, bunları daha sonra görev alacak çalışanlara devretmek ve yararlı hizmetleri sağlamak ve bu hizmetleri devam ettirmektir (Göral, 2012, 72). **İstisnalarla yönetim**, liderin yalnızca hatalar ve problemler ortaya çıktığında müdahale etmekte olup herhangi bir problem yaşanmadığında işleyişe dokunmama anlayışıdır (Karip, 1998, 451). Amaçlar belirlenirken belirli bir standart gözetildiği için, bir problem oluşana kadar herhangi bir müdahalede bulunulmamasıdır. Bu özelliğin, yönetimde hatalara odaklanması ve hatalar sonucunda yaptırımlar uygulaması, astlar üzerinde gerilim oluşturabileceği vurgulanmaktadır (Morçin ve Morçin, 2013, 73).

Etkileşimci liderleri, yenilikleri algılama ve yenilik sürecindeki liderlik tarzları açısından değerlendirecek olursak, Bozkurt ve Göral (2013, 12), bu tarz liderlerin, yeniliğe karşı olumlu olmayan bir tavır sergilemekte olduklarını ifade etmiştir. Buradan hareketle etkileşimci yöneticiler, aşırı riskten ve maliyetten kaçınma odaklı olmaları ve sistemde yenilik yapma taraftarı olmadıkları düşünüldüğünde, yeniliklere temkinli yaklaşma eğiliminde olacakları öngörülebilmektedir. Ayrıca liderlerin inovasyon algılarının, geçmiş alışkanlıkları sürdürmek arzularına bağlı olarak gelişme kaydedemeyeceği öngörülebilir. İnovasyon yapma girişimleri olduğunda ise Bozkurt ve Göral (2013, 10-11)'a göre etkileşimci lider özellikleri taşıyan yöneticiler, taklitçi strateji ve geleneksel stratejiler çerçevesinde hareket etmektedirler.

İnovasyon algılarının liderlik tarzını nasıl etkileyeceğine bakacak olursak; **inovasyonun, konum riski olarak algılanması**; yenilik taraftarı olmayan geçmişteki alışkanlıkların sürdürülmesini bekleyen ve çalışanlarıyla çıkar ilişkisi olan liderin, konumu için risk taşıdığı algısının bulunması, yenilikleri hayata geçirmeme tavrını ortaya koymasını gerektirecektir. Rekabet açısından zorlayıcı, itici bir gücün bulunmaması da herhangi bir değişiklik yapmama isteğini pekiştirecektir. Ayrıca geçmişteki kazanımların devam ettirilmesi çabası, bugünü geçmişten farklı kılmayacağını da düşünürsek, yöneticinin, işletmenin yeniliğe ihtiyaç duymadığı hissini güçlendirecektir. Etkileşimsel liderlik özellikleri gösteren yöneticilerin, kendi çıkarlarını koruması adına yeniliklere kapalı olması beklenmektedir. **İnovasyonu, yönetememe algısına** sahip liderlerin inovasyon yapmaktan uzak durmaları beklenmektedir. Etkileşimsel liderlik özelliklerine sahip olan yöneticiler için daha çok çalışanların görev ve sorumluluklarını yerine getirmesi ön plandadır. Ayrıca çalışanlardan yüksek performans istememesi, söyledikleri ve istedikleri çerçevesi dışına çıkılmaması, yönetebilecekleri alanın dışına çıkmalarını zorlaştıracaktır. **İnovasyonun belirsizlik olarak algılanması**, belirsizlik ortamında karar vermekte zorlanan, geç karar veren bir yapıya sahip olan etkileşimci liderlerin, inovasyon kararı vermesi uzun zaman alacaktır. İnovasyonun, işletme performansını etkileyip etkilememesinin uzun zamanda ortaya çıkacağı düşünülürse ayrıca yenilik faaliyetleri için güç kaynaklarının kullanıldığı öngörüldüğünde inovasyon

faaliyetinin uygulanması belirsizleşecektir. ***İnovasyonun ek maliyet olarak algılanmasında*** ise inovasyonun kendi maliyetleri ve çalışanların ödüllendirilmesi, bununla birlikte başarısız olma riskleri karşısında lider inovasyon faaliyetini askıya alacaktır. Gelenekselci olan etkileşimci liderlerin gelenekselleşen performanslarını sürdürmek istemesi ve değişimden yana olmaması da bu kararların verilmesine etki edecektir. ***İnovasyonun köklü değişiklikler oluşturacağı algısı;*** etkileşimci lider, durumsal faktörleri ve takipçilerin beklentilerini doğru olarak tanımlamaya çalışır. Bu nedenle geleceğe yönelik değişimlerden ziyade durumlardan yola çıkarak sorunları çözme eğilimlidir. İşlemsel liderlerin, mevcut sistemlere bağlılıklarının yüksek olması ve mevcut sistemleri ile örgüt kültürünü değiştirmekten uzak olması köklü değişikliklerden çekineceği görüşünü doğurmaktadır. ***İnovasyonun, müşteri tarafından dirençle karşılaşacağı algısı;*** etkileşimci liderlik özelliği taşıyan yöneticilerin, geleceğe yönelik faaliyetler için herhangi bir girişimin içinde bulunmaması, müşterilerin direnç göstereceğini düşündüğü çaba içerisine girmemesi, yenilikçi ürün anlayışından uzak durması beklenmektedir. Bununla birlikte geçmişteki performansını sürdürmek istemesi ve geleceğe bu performansı taşıma çabasıyla birlikte inovasyon faaliyetlerine olumlu yaklaşmayacaktır. Ancak ***ürün kalitesini artıracığı algısının*** bulunması durumunda ve yenilik faaliyeti kaçınılmaz olduğunda ise taklitçi yenilik stratejisini uygulayarak daha önce başarılı olmuş inovasyonları uygulaması beklenmektedir. Bu sayede çağın gerekleri ve rekabet koşulları çerçevesinde, müşteri kaybetme riskini engellemesi beklenmektedir. Bununla birlikte ürün kalitesini artırıp müşterilerin direncini kıracaktır. Küçük çaplı ve rutin değişimleri gerçekleştirdiğini (Demir vd. 2010, 136) düşünecek olursak, işletmeye katkı sağlayacak değişiklikleri hayata geçirme çabası içerisine girmesi beklenmektedir. ***İnovasyonun, personel tarafından dirençle karşılaşacağı algısı,*** etkileşimci lider, amaçlara ulaşma yönünde izleyenlerine yardımcı olmakta ve amaca ulaşıldığında da olumlu geribildirim vererek, izleyenlerini para, statü, vb. somut özendiricilerle ödüllendirmektedir (Demir, vd. 2010, 136). İşlemsel lider, genel olarak takipçilerinin uzun vadeli potansiyelini geliştirmeye odaklanmayı ihmal ederler (Lievens, vd. 1997, 417). Bununla birlikte çıkar ilişkilerinin bulunması, çalışanların yenilikçi fikirlerden faydalanmasını engellemektedir. Çalışanların inovasyon algılarının zaman içinde, yeni fikirlerin yalnızca ihtiyaç olduğunda ve

ödülleri çerçevesinde sunulması gerektiği şeklinde değişeceği öngörülmektedir. Ayrıca geleceğe yönelik vizyon oluşturulmaması ve personellerle yakın ilişkiler kurulmaması, inovasyon fikrinin despot olduğu görüşüyle çalışanlar tarafından dirençle karşılaşacağı algısını güçlendirecektir. İşlemsel özelliklere sahip liderlerin, bu durumda yenilik faaliyetlerini rafa kaldırması öngörülmektedir. ***İnovasyonun rekabet avantajı oluşturacağı algısının***, yenilik ve değişim taraftarı olan yöneticileri harekete geçirmesi beklenmektedir. Ancak değişime ve yeniliğe açık olmayan etkileşimci liderlik tarzına sahip yöneticiler için bu durum biraz zor görünmektedir. Ancak sonuçları rekabet avantajı sağlayacak şekilde belirgin olan yeniliklerin uygulanmasını, yasal güç, zorlayıcı güç ve ödül gücünü devreye sokarak gerçekleştirmesi beklenmektedir. Genellikle yeniliklere açık olmayan etkileşimci yöneticiler ***inovasyonu kriz dönemlerinden çıkış olarak algılaması*** durumunda da aynı tepkiyi vereceklerdir. İşletmeyi gelecekle ilişkilendirmeyen bu tarz liderler, durumsal olarak işletmenin zorlukları aşmasını sağlamakla yetineceklerdir. Çalışanlarla karşılıklı çıkar ilişkisi, ortaya konulacak hedeflere ulaşılmasıyla, ödüllendirilmenin gerçekleşmesi düşüncesi, yeniliklerin hayata geçirilmesiyle orantılı olacaktır.

2.6.4. Hizmetkâr (Servant) Liderlik Tarzı

Hizmetkâr liderler, genellikle hizmet eylemleri gerçekleştirmek için yola çıkan, daha sonra liderlik yapma fikriyle hizmet etme fikrini birleştiren kişilerdir. (Frick, 2004, 6). Fındıkçı (2009, 373-374)'nin tanımına göre hizmetkâr lider; ben engeli ile başa çıkmış, başkalarının ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçlarından daha değerli gören, kendisini insana ve insanlığa fayda için adayan, dürüst, ahlaklı, hoşgörülü, temel ve evrensel insani değerlere duyarlı, üreten, çoğaltan, tamamlayan, her türlü aşırıktan sakınan, yerel kültüre ve değerlere bağlı, değişim ve dönüşümü sağlayan kişidir. Hizmetkâr liderlik kavramını ilk kullanan kişilerden olan Greenleaf, toplumun sevgi idealini yönlendirmede, aile, işyeri ve sosyal alanlarda, küresel adaletin sağlam bir şekilde ortaya çıkması için hizmetkâr liderliği çağdaş manzaranın içerisine yerleştirmiştir (Ferch, 2003, 10). Başka bir deyişle hizmetkâr lider, topluma fayda sağlama ve değer katma bilincini örgüt içerisinde yayarak, örgütte müşterileri ve

diğer paydaşları da içine alan bir hizmet etme kültürünü oluşturmayı hedeflemektedir (Sanı, vd. 2013, 64). Bu özellikleri çerçevesinde hizmetkâr liderliğin dönüştürücü liderlik tarzına benzediği eleştirileri bulunmaktadır (Barbuto ve Wheeler, 2006). Smith vd. (2004, 80), hizmetkâr yöneticiliğin dönüştürücü liderden farkını, iki liderlik tarzının, kavramsal benzerliklerini incelediği araştırmasında, dönüştürücü liderliğin güçlenmiş bir dinamik kültürü doğurduğunu, hizmetkâr yöneticiliğin ise ruhsal üretken kültüre yol açtığını ileri sürerek birbirlerinden farklı olduklarını ifade etmektedir. Spears (2010, 25), hizmetkâr liderin, güçlü, etik ve sevecen davranışa dayandığını, karar vermede istişareye önem verdiğini ve çalışanlarının kalitesini arttırırken diğer yandan da örgütsel büyümeyi arttırdığını ifade etmiştir. Bakan ve Doğan (2012, 10) hizmetkâr lideri, çevrelerinde olan biten her şeyden önceden haberdar olan, olayların farkına varan ve buna göre insanları yönlendiren, onları tehlikelerden kurtaran kimseler olarak tanımlamışlardır. Van Dierendonck ve Nuijten (2011, 249) hizmetkâr liderlerin özelliklerini ve unsurlarını, arka planda duran, bağışlama, cesaret, güçlendirme özelliklerine sahip, hesap verebilirlik, özgünlük, alçakgönüllülük davranışlarını sergileyen ve kâhya özelliğini barındıran kişiler olarak sıralamıştır. Spears (2010, 25), ise hizmetkâr liderlerin dinleme, empati, iyileştirici, farkındalık, ikna edebilme, kavramsallaştırma, öngörude bulunabilme, çalışanları geliştirici, yönetim becerisi ve bütünleştirici davranışlarına değinmiştir.

Liden vd. (2008) hizmetkâr liderlik alanında yapmış oldukları araştırmalarında, birçok araştırmadan süzdükleri unsurları 9 başlık altında sunmuşlardır. Bunlar; **duygusal destek ve iyileştirme**, liderin, şevkleri kırılan bireylerin iyileşmelerine yardım etmesi, çalışanlarının kişisel isteklerine ve ihtiyaçlarına duyarlı olmasıdır. **Topluma değer katmak**, toplumsal gelişimin sağlanmasına destek olmak ve bu konuda bilinçli ve vicdanlı davranmaktır. **Kavramsallaştırma** (Conceptual Skills), liderin karmaşık problemleri yeni ve etkin fikirler ile çözebilmesi bununla birlikte birçok konuya günlük sorunların ötesinde, geleceğe yönelik bakabilmesidir. **Güçlendirme**, çalışanlar üzerindeki sıkı kontrolün terk edilerek, onların ihtiyaçlarına uygun yetki verilmesi ve karar alma sorumluluğunun kazandırılmasıdır. **Astlara kişisel gelişim ve başarı için destek olma**, liderin takipçilerinin kişisel, mesleki ve ruhsal gelişimlerinden sorumluluk duymasısıdır. **Takipçileri öncelikli tutma**, liderin

kendi önceliklerinden çok takipçilerinin önceliklerini göz önünde tutması, astlarının sorunları olduğunda kişisel sorunlarını bırakıp, öncelikli olarak onlara destek vermesidir. **Etik davranmak**, herkesle açık, dürüst ve adil ilişkiler kurmaktır. **İlişkiler**, başkalarını tanıma, anlama ve destekleme konusunda samimi bir çaba harcama ve takipçileriyle uzun süreli ilişkiler kurmaya odaklanmasıdır. **Hizmet etme**, hizmetkâr liderlik teorisinin en önemli özelliklerindedir. Başkalarına karşı ve toplum için kendi çıkarlarından ödün vermek gerekse dahi hizmet eden kişi olma ve çevre tarafından böyle görülme arzusudur (Akt. Sanı vd, 2013, 65-66). Waterman (2011, 26) ise hizmetkâr yöneticiliğin avantajlarını şu şekilde sıralamıştır;

- İnsanlara değer verir, onlara araç olarak değil amaç olarak davranır.
- İnsanların gelişmesine ve ortaya çıkmasına katkı sağlar.
- Vaat edici ve taahhüt edici davranış sergiler.
- Kişilerarası iletişimin yoğun olduğu ortamlarda daima güler yüz sergiler.
- Koruma ve kollama kavramını, koruma ve kollama altına alır.
- Güç ve otorite yerine cesaretlendirme ve kolaylaştırma yolunu tercih eder.
- Çalışanlarına yol gösterip onları geliştirerek performansı artırır. (Akt. Yılmaz, 2013, 26)

Bütün bu unsurların, özelliklerin ve davranışların hizmetkâr liderlik özelliklerine sahip yöneticiler tarafından, inovasyon sürecini nasıl şekillendireceğine değinecek olursak; topluma ve çalışanlarına kıymet veren ve hizmet etme arzusuyla dolu olan hizmetkâr liderliğe sahip yöneticilerin, topluma fayda sağlayacak yeniliklere açık olmaları beklenmektedir. Çalışanlarına güler yüzlü, kollayıcı ve cesaretlendirici davranışlar sergilemesi, fikir üretimi aşamasını teşvik etmesini kolaylaştıracaktır. Çalışanlarının performansının yükselmesini isteyen hizmetkâr liderler, yeni ve farklı fikirler bulmak için çaba sarf eden çalışanlarına destek vereceklerdir. Bununla birlikte arka planda durmak istemesi, çalışanların baskı altında kalmayacak olması, takipçilerin performansının artması üzerinde etkili olacaktır. Böylelikle çalışanların, işletmeyi sahiplenerek örgütsel performans artırımını için daha fazla çaba sarf edecekleri düşünülmektedir. Topluma değer katmak istemesiyle ortaya çıkan fikirlerin, geliştirilmesini teşvik etmesi ve daha sonrada ticarileştirmesi için çaba göstermesi beklenmektedir.

Hizmetkâr liderlerin inovasyon algıları karşısında nasıl davranacaklarına değinecek olursak; *inovasyonu, kriz dönemlerinden çıkış olarak algılaması*, Waterman (2011, 26) hizmetkâr liderlerin vaat edici olduğunu ifade etmiştir. Bununla birlikte Spears (2010, 25)' a göre yönetim becerisine sahip olduğu da düşünüldüğünde, kriz dönemlerinden çıkılacağı taahhüdünü alan çalışanların ve üst düzey yöneticilerin, hizmetkâr lidere destek vermeleri beklenmektedir. Hem çalışanlarının kalitesini artırdığı hem de örgüt performansını artırdığı düşünüldüğünde hizmetkâr liderlerin, bu algı neticesinde kriz döneminden başarıyla çıkması beklenmektedir. Ayrıca kriz dönemlerinde sükûnetini koruması ve soğukkanlı davranması beklenmektedir. Bu sayede çalışanların ve üst düzey yöneticilerin paniğe kapılmadan, sağlam adımlar atarak bu ortamdan inovasyon yapılarak başarılı bir şekilde çıkılacağına ikna edilmiş olacaklardır. *İnovasyonun, rekabet avantajı oluşturacağı algısı*, Bakan ve Doğan (2012, 10), bilgi ve insan odaklı, öngörü sahibi, dürüst, samimi, sabırlı, merhametli, başta çalışanlar olmak üzere tüm insanlığın gelişimi için çalışan, kendini buna adanmış hizmetkâr liderler sayesinde, örgütlerin acımasız rekabet ortamında başarılı olmalarının kaçınılmaz olacağını vurgulamıştır. Buradan hareketle işletmelerin rekabet ortamında avantajlı konuma geçmesinin, çalışanların memnuniyetine bağlı olduğu sonucu çıkmaktadır. Hizmetkâr liderlerin, algıları rekabet avantajı oluşturacağı şeklindeyse bununla birlikte inovasyonun sonucu çalışanlara, insanlığa ve işletmeye faydalı olacağı düşünülürse bu liderlik tarzına sahip yöneticilerin, inovasyon faaliyetlerinin hayata geçirilmesi için çaba sarf etmeleri beklenmektedir. *İnovasyonun, konum riski olarak algılanması*, hizmetkâr lider, genelleştirecek olursak, makam, mevki beklentisi olmayan, ben duygusundan sıyrılmış kişiler olarak betimlenmektedir. Kendi çıkarı için değil, örgüt çıkarı doğrultusunda hareket ederek çalışanları yönlendiren (Bakan ve Doğan, 2012, 10) liderin, değişimin ve yeniliklerin konumu için risk teşkil etmesi, doğru bildiklerini yapmasını engellemeyecektir. Böyle bir algısı olsa bile çalışanları ve işletme çıkarları için inovasyon yapmayı sürdürmesi beklenmektedir. Ayrıca geri planda çalışıp diğer kişilerin öne çıkmasına izin verdiğini (Duyan ve Van Dierendonck, 2014, 10) de düşünecek olursak bu liderlik özelliklerine sahip yöneticilerin, konumlarını-mevkilerini bırakmalarının kendileri için zor olmayacağı öngörülebilir. Bütüncül bakış açısı ve ahlaki-manevi bir

karaktere sahip olması (Sendjaya, 2008, 402), konumu için risk olsa dahi, etik açıdan yanlış olarak algıladığı bir davranışın içinde bulunmasını engelleyecektir.

İnovasyonu yönetememe algısı, hizmetkâr liderlerin en belirgin ve en önemli özelliklerinden birisi takım olma becerisidir. Bununla birlikte her konumdan çalışanın yönetime dâhil olmasını sağlayarak, işletmelerin başarısını arttırmayı hedefleyen bir yapıya sahiptir (Dinçer ve Bitirim, 2007, 63). Katı kurallarla çevrili yapısının bulunmaması, egolarından arınmış olması, ben duygusunun yerine biz kavramını tercih etmesi inovasyonu yönetemeyeceği algısı bulursa dahi işletme çıkarları için ve topluma fayda sağlamak için inovasyon faaliyetlerine destek vermesi beklenmektedir. Kolektif bir süreçle çalışanların da desteğiyle olumsuz algısını aşması beklenmektedir. Kendini geliştirmesi ve öğrenmeye açık olması, geleceğe yönelik davranması, değişime açık olması (Ateş, 2015, 86) bu algıyı olumsuz algı olmaktan çok ders alması gereken bir algı olarak kabul etmesi beklenmektedir. ***İnovasyonun belirsizlik olarak algılanması***, hizmetkâr lider, destek bulamadığı hallerde bile risk alabilen, eski sorunların üstüne yeni yaklaşımlarla gidebilen kişidir (Duyan ve Van Dierendonck, 2014, 10). İnovasyonu belirsizlik olarak algılamış olması inovasyon yapmak istemeyeceği anlamına gelmemektedir. Hizmetkâr liderlik özelliklerine sahip olan yöneticilerin, öngörü sahibi olma ve farkında olma davranışıyla önceden tespit etmiş olduğu riskleri izale etmeye yoğunlaşması beklenmektedir.

İnovasyonun, köklü değişiklikler oluşturacağı algısı, işletmenin yapısını bilen iklimini ve kültürünü tanıyan bir yöneticinin başarılı olması beklenmektedir. Hizmetkâr lider, çalışanlarını tanımadığı, örgüt iklimi yöneticilik yapmasına izin vermeyen, kültürüne yabancı olduğu işletmeyi yönetmek yerine kendi oluşturduğu düzende daha rahat hizmet edecektir. Bu sayede çalışanlara ve işletme çıkarlarına daha rahat hizmet etmesinin kolaylaşması beklenmektedir. Değişimden korkmaması (Fındıkçı, 2009; Ateş, 2015; Dinçer ve Bitirim, 2007) bu algısının rahatça değişebileceğini mümkün kılmaktadır. ***İnovasyonun, personel tarafından dirençle karşılaşacağı algısı***, hizmetkâr lider, çevresinde olan biten her şeyden önceden haberdar olan, olayların farkına varan ve buna göre insanları yönlendiren, onları

tehlikelerden kurtaran kimselerdir (Bakan ve Doğan, 2012, 10). Koruma ve kollama davranışına sahip olması, güç ve otorite yerine cesaretlendirme ve kolaylaştırma yolunu tercih etmesinin, inovasyona direnç gösteren çalışanları daha kolay ikna edeceği beklenmektedir. İkna etme kabiliyetine sahip olması ve güler yüzü, sevecen, babacan tavırları sayesinde, personel desteğiyle, bu algının olumlu algıya çevrileceği öngörülmektedir. ***İnovasyonun, müşteri tarafından dirençle karşılaşacağı algısı***, hizmetkâr liderlik anlayışı işletmelere, iç ve dış müşterilerin ihtiyaç ve isteklerini tatmin eden insan odaklı bir yaklaşım sunmaktadır (Dinçer ve Bitirim, 2007, 70). İşletme çalışanları içersinde hizmet etme bilincinin oluşturulmasıyla müşterilerin istek ve beklentileri çerçevesinde hizmet üretimi yapılmasının yolu açılacaktır. Ayrıca müşteri odaklı olmayı örgüt kültürü haline getirmekle müşterilerin dikkatini çekmeyi başarabilirlerse müşteriler, yeni ürün ve hizmetlere kolayca alışabilirler. Buradan hareketle müşterilerin dirençleri kırılabilir ve inovasyon faaliyetleri rahatlıkla yapılabilir. ***Ürün kalitesini artıracığı algısı***; kaliteli ürünlerin ortaya çıkarılması için belirleyici faktörlerden biri liderlerin davranışlarıdır (Baytok ve Ergen, 2013, 123). Hizmet etme bilincini taşıyan ve iş görenlerini de bu amaç etrafında toplayan liderin, inovasyonu, ürün kalitesini artırır şekline algılaması sonucunda, inovasyon faaliyetlerine üst seviyede önem vermesi beklenmektedir. Bununla birlikte hizmetkâr liderlik paradigmasının bir diğer farklılığı da, hizmet kalitesinde mükemmel performansa ulaşmanın, tek bir kişinin ya da üst düzey yönetim kademesinde bulunan spesifik grupların sorumluluğu olarak görmemesidir (Dinçer ve Bitirim, 2007, 68). Bu bağlamda böyle bir düşünce yapısına sahip olan yöneticinin, birlikte hareket ederek, ürün kalitesini artırmak için çaba sarf edeceği öngörüsünde bulunulabilir. Baytok ve Ergen (2013, 112), hizmetkâr liderlerin örnek olma davranışından ilham alan iş görenlerin, karşılıklılık gereği aynı davranışları sergileyeceklerinden, hizmetin daha kaliteli sunulmasını sağlayacaklarını ifade etmiştir. ***İnovasyonun, ek maliyet olarak algılanması***, topluma değer katmak isteyen, hizmet etme bilincinde olan ve kendi çıkarlarını düşünmeyen bir yöneticinin ek maliyeleri göz ardı etmesi beklenmektedir. Ancak etik davranma temelli bir yaklaşıma sahip olan hizmetkâr yöneticiler işletmelerini zor duruma sokacak çabalara girişmekten uzak duracağı öngörülmektedir.

2.6.5. Stratejik (Strategic) Liderlik Tarzı

Dinçer (1998, 352), stratejik lideri, bir işletmenin veya stratejik iş biriminin stratejisini oluşturan, stratejiyi uygulayan ve yönetim sürecinden sorumlu olan kişi olarak tanımlamaktadır. Ülgen ve Mirze (2004, 373), geleceği görebilme, vizyon oluşturabilme, esnek olabilme ve diğer kişileri güçlendirme gibi yeteneklerinin bulunan ve bu yetenekleri ile gerektiği zamanlarda stratejik değişimleri yapabilen kişi olarak tanımlamaktadır. Bu tanımlarla birlikte Sevinç (2009, 131), stratejik liderlerin, yüksek motivasyona sahip, sorumluluk duygusu gelişmiş, pozitif enerjiyle donatılmış, girişimci, sabırlı ve sağlıklı düşünme kabiliyeti yüksek, orijinal, analitik düşünmeyi kendilerine amaç edinmiş bireyler olduklarını ifade etmektedir.

Stratejik liderliği diğer liderlik türlerinden ayırt eden özelliklerine bakılacak olursa; Uğurluoğlu ve Çelik (2009, 129), stratejik liderlerin üç temel karakteristiğe sahip olduklarını ifade etmektedir. İlki, örgüt için üstün bir amaç belirlemeleridir, ikinci özelliği, takipçileri için takip edilecek bir rol model olmalarıdır, üçüncü özelliği ise stratejik liderin yüksek performans standartları belirlemesidir. Davies ve Davies B.J (2005, 64) ise stratejik liderin sahip olması gereken organizasyonla ilgili yetenekleri ve karakteristik özelliklerini şu şekilde sıralamışlardır: Yetenekler; stratejik olarak yön verebilen, stratejiyi faaliyete çevirebilen, insanları ve organizasyonları düzene sokabilen, etkili stratejik dönüm noktalarını belirleyebilen, stratejik becerileri geliştirme yetenekleridir. Özellikleri ise; Şu anla ilgili doyumsuzluk ve durmak bilmezlik, taşıyabilme kapasitesi, uyum sağlama kapasitesi, bilgelik özellikleridir (akt. Taş, 2009, 33-34).

Merih (2006) ise stratejik liderin fonksiyonlarına ilişkin sınıflandırmada, stratejik liderliğin 5 temel fonksiyonunun bulunduğunu ifade etmektedir. Bu fonksiyonlar;

- Stratejik Kurgu, kuruluşun varlık nedenlerinin (misyon ve vizyon) ve hedeflerinin belirlenmesi,
- Stratejik Konum, kuruluşun yapısının, yetkinliklerinin ve becerilerinin oluşturulması ve geliştirilmesi,

- Stratejik Kontrol, dengeli ve uyarıcı bir stratejik kontrol sisteminin oluşturulması ve sürdürülmesi,
- Stratejik Kadro, insan kaynağının geliştirilmesi ve stratejik amaçlar doğrultusunda bütünleştirilmesi,
- Stratejik Kültür, etkin bir kuruluş kültürünün oluşturulması ve yaygınlaştırılması (Akt. Ağraş, 2007, 22) olarak ifade edilmektedir.

Bütün bu özellikler, fonksiyonlar ve unsurlar göz önüne alındığında, stratejik liderlik özelliklerine sahip yöneticiler için inovasyon faaliyetlerini desteklemesi ve değişim taraftarı olmaları düşünülmektedir. İnovasyonun tüm aşamalarına destek vermeleri, inovasyona yönelik kadro oluşturmaları ve işletmelerinde inovatif kültürün oluşturulması için çaba sarf etmeleri beklenmektedir. Fikir üretimi, geliştirme ve ticarileşme aşamalarında, yöneticilik anlayışlarına ve strateji uygulama yeteneklerine göre diğer liderlik tarzlarına göre spesifik durumlara ve farklı yöntemlere başvurmaları beklenmektedir.

İnovasyon sürecindeki stratejik liderlerin, ***inovasyonu, kriz dönemlerinden çıkış olarak algılaması***, sabırlı ve sağlıklı düşünme kabiliyetinin yüksek olması bununla birlikte sorumluluk duygusunu barındırmasıyla öncelikle konuyu içselleştirmesi beklenmektedir. Algısı bu şekilde gelişen stratejik lider, krizi fırsata çevirebilmek adına farklı çözüm yolları denemekten geri durmayacağı öngörülmektedir. İnovasyonu krizlerden çıkmak için kullanılması gerektiğini düşünen liderler, bu zor durumdan ve zor durumun getirmiş olduğu iç-dış kaynaklı problemlerin gelişebileceği ortamdan işletmeyi, yöneticileri, çalışanları soyutlaması gerekmektedir. Ayrıca algısını, tüm paydaşlara kabul ettirmesi gerekmektedir. Stratejik liderlerin, sürecin sorumluluğunu üstlenen kişi olması, esnek olabilmesi ve diğer kişileri güçlendirme gibi yeteneklerinin bulunması, çevresine bu algısını kabul ettirmekte zorluk çekmeyeceği beklenmektedir. ***İnovasyonun, rekabet avantajı oluşturacağını*** düşünmesi halinde ve sağlıklı düşünme kabiliyetiyle, orijinal fikirlerinin bulunmasıyla ve analitik düşünebilmesiyle bu algısını gerçekleştirmenin adımlarını atması beklenmektedir. Ayrıca Uğurluoğlu ve Çelik (, 2009, 126) stratejik liderlik süreçlerinin rakipler tarafından anlaşılması ve taklit edilmesi güç olduğundan

işletmelerin rekabetçi bir avantaj elde edeceklerini belirtmişlerdir. Bununla birlikte yüksek performans hedefleri belirlemesi, rekabet üstünlüğü oluşturacağını düşündüğü, inovasyon faaliyetlerinden uzaklaşmamasını beraberinde getirmektedir. ***İnovasyonu, konumu için risk olarak algılaması***, stratejik liderlerin, zamana ve duruma göre risk alma eğilimleri olduğu düşünüldüğünde, bununla birlikte değişimi gerçekleştirme ve kültür oluşturma çabaları göz önüne alındığında, konumunu kaybetme riski dahi bulursa inovatif davranıştan ve değişim taraftarı olmaktan vazgeçmemeleri beklenmektedir. Bu algıya sahip olan liderlerin, dikkat edeceği nokta, alınacak olan riskin yapılacak işin, değişimin büyüklüğüyle örtüşmesi noktasıdır. Alınacak olan riskler yapılacak olan değişimden kat kat fazla ise yöneticiler değişimi hayata geçirme noktasında kararsız kalmaktadırlar. Ancak stratejik liderlerin, risk almayı göze alan yapılarının bulunması dolayısıyla, “işin büyüklüğüne” göre, bütün riskleri üstlenecek bir davranışın içine girmeleri beklenmektedir. Konumu için risk oluşturan faktörleri, farklı zihinsel çıkarımlarıyla aşacağı öngörülmektedir.

İnovasyonu yönetememe algısı, bulunan liderlerin, yeniliklere olumsuz yaklaşması beklenmektedir. Kendini geliştirme ve yeni stratejiler uygulama taraftarı olan stratejik lider için durum diğer liderlik tarzlarına oranla farklıdır. Yönetim konusunda becerilerinin dışına çıkma taraftarı olmaları ve zorluk hissettiği konuyu en aza indirgeyecek stratejiyi de kendileri belirlemeli sayesinde bu algıdan kurtulacakları öngörülmektedir. ***İnovasyonun, belirsizlik olarak algılanması***, Sevinç (2009, 97), stratejik liderlerin, genellikle takip edecekleri yolları bildiklerini ve belirsizlik ortamlarında dahi bu yolda kararlı ve kendilerinden emin bir şekilde yürüyebileceklerini ifade etmiştir. Ülgen ve Mirze (2004, 175) stratejik liderlerin sahip olması gereken özellikleri sıralarken, belirsizliklerle baş edebilme ve çevresel koşullara uygun cesur kararlar alma eğilimli olduklarını ifade etmişlerdir. Bu bakış açısıyla stratejik liderin, belirsizlik ortamlarından başarıyla çıkabilecekleri ve stratejik özelliklerinin bu zaman diliminde ortaya çıktığı yorumu yapılabilir. İnovasyonu, belirsizlik olarak algılaması, bu faaliyetlerden vazgeçmesi sonucunu doğurmasının aksine, inovasyonu hayata geçirmesi ve bu algısındaki belirsizliği gidermesi beklenmektedir. ***İnovasyonun, köklü değişiklikler oluşturacağı algısı***,

stratejik liderlik özelliklerinden yola çıkarak bu liderlerin köklü değişikliklere açık olduğunu hatta bu değişimi kendilerinin gerçekleştirmeye çalışacaklarını öngörülmektedir. İşletmenin kadro yapısını, stratejisini, kurgusunu, kontrol şeklini değiştirmek stratejik liderlerin amaçları arasında yer almaktadır. **Personel tarafından dirençle karşılaşacağı algısının**, stratejik lideri çok fazla düşünmek zorunda bırakmayacağı beklenmektedir. İşletme çalışanlarının durumlarını ortaya koyan bir çizelgeyle bu durumu aşması beklenmektedir. Kendine özgü, farklı liderlik özelliklerinin bulunması, takipçilerinin çıkarlarını koruması, personel güçlendirme taraftarı olması, yüksek motivasyon sağlaması, esneklik göstermesi, pozitif enerjiyle dolu olması, sabırlı ve uyumlu olması gibi bir çok faktörle (Dinçer (1998), Mirze (2004), Davies, vd. (2005), Sevinç (2009)) çalışanlarında iyi bir izlenim bırakmış olmasından güç alması beklenmektedir. İfade edilen faktörlerin ve özelliklerin, personellerin direnç göstermesini zorlaştıracaktır. Bütün bu faktörlere rağmen direnç gösterileceği düşünülmesi halinde, stratejik kadro fonksiyonuyla uyum sağlayan personellerle veya yeni personellerle stratejisini devam ettireceği öngörülmektedir.

İnovasyonun, müşteri tarafından dirençle karşılaşacağı algısı, Kırım (2005, 84), stratejik liderlerin, iş görenleri, müşterileri, tedarikçileri strateji oluşturma sürecine dâhil edecek bir yönetim anlayışına sahip olduğunu belirtmektedir. Oluşturacağı stratejiye müşterileri eklemiş olması, müşterilerin çıkarlarını korumasını, istek ve beklentilerini karşılama gerektirmektedir. Nicholls (1994, 23) ise stratejik liderlik uygulamalarının, temelde müşteri için değer oluşturduklarını belirtmektedir ve süreçlerin, müşteri için değer oluşturacak şekilde düzenlenmesi, müşterilerin yeniliklere karşı direnç göstermesini engelleyecektir. **Ürün kalitesini artıracığı algısının** bulunmasıyla lider, hem değişimi gerçekleştirecek bir taban ihtiyacını karşılamış hem de müşteri istek ve beklentilerine yönelik faaliyetleri hayata geçirmiş olacaktır. Stratejik liderlerin, işletmeye yeni yetenekler kazandırma çabası, inovasyon hakkında ürün kalitesini artıracığı görüşüyle perçinlenip, işletme ve yönetim amaçlarına ulaşmak için bir basamak haline gelmesi öngörülmektedir. **İnovasyonun, ek maliyet olarak algılanması**, stratejik liderlik tarzı uygulayan yöneticilerin, işletme çıkarına hizmet eden konularda maliyetleri göz ardı etmesi beklenmektedir. Yeni bir kültür oluşturmak ve yeni bir strateji kurmak idealleri olan

liderlerin, işletmeye ek maliyet olacak konulardan çekinmemesi beklenmektedir. Yenilik ve değişim taraftarı olan stratejik liderlerin ek maliyetlere çok fazla önem vermemesi beklenmekle birlikte işletme çıkarlarıyla ve stratejisiyle örtüşmeyen ek maliyetlerden kaçınacakları öngörülebilir.

Bu öngörülerin hayata geçirilmesi için, yöneticilerin, stratejik liderlik becerilerini geliştirmeleri için rakip işletmeler karşısında işletmenin rekabet gücünü artıracak çevresel fırsatları araştırmaları; önemli kararlar alırken, bu karar sürecinde gerekli bütün bilgileri dikkate almaları; orijinal, üretici ve yenilikçi fikirler üretme kabiliyetine sahip olmaları; kriz ortamında; belirsizlik durumlarında ve işletmenin genel stratejilerinin uygulamaya aktarılmasında sakin ve kararlı olmaları; bir yandan emrinde çalışanlara hedefleri gösterirken diğer taraftan bu hedeflere ulaşmada mahiyetindekilere inisiyatif kullanma imkanı tanıyabilme becerilerini büyük ölçüde geliştirmeleri beklenmektedir.

2.7. İnovasyon Performansı

İnovasyon algıları ve inovasyon sürecindeki liderlik tarzları çerçevesinde, işletmelerde inovasyona yönelik faaliyetlerin şekillenmesi beklenmektedir. Bu faaliyetler, fikir olarak ortaya çıkarılıp, ticarileştirme aşamasına kadar sürdürülebilmektedir. Kimi inovasyonların çığır açabildiği, kimi inovasyonların çok küçük pazarlara hitap edebildiği, kimi inovasyonların da başarısız olduğu görülmektedir. Bu noktada inovasyon açısından işletmeleri birbirinden ayıran, inovasyon kabiliyet düzeylerini ifade eden kavram inovasyon performansıdır. İnovasyon performansı; işletmelerin stratejisi, buldukları pazar ve teknolojik yeterlilikleri doğrultusunda yapmış oldukları inovasyon çalışmalarının sayısı ve bu inovasyonların, işletme karlılığı ve pazar payı açısından, piyasada elde etmiş olduğu başarı veya başarısızlık düzeyini ifade etmektedir (Bülbül, 2014, 10). Bir diğer tanıma göre, yeni ürünlerin, süreçlerin ve fikirlerin işletmeye geri dönüşündeki iktisadi ve ticari boyut inovasyon performansı olarak ifade edilmektedir (Ertuğ ve Bülbül, 2015, 149).

İşletmelerin inovasyon performansı ölçümleri, yeni fikirler üretmek için işletmenin daha önce yapmış oldukları yeniliklerin çıktılarının gösterilmesini sağlamaktadır. Birçok işletmenin üst düzey yöneticileri de yapılması planlanan inovasyon faaliyetlerinin hayata geçirilmesi için inovasyon performansını önkoşul olarak sundukları bilinmektedir (Liu, vd. 2015, 32). Yenilikçilik yeteneğini geliştirmek isteyen işletmelerin çevrelerinde meydana gelen çok sayıda gelişmeyi sistematik şekilde izlemeleri gerekliliği düşünüldüğünde (Avcı, 2009, 122), liderler, yapmış oldukları ince ayarlarla kolektif takımın, davranışsal yeteneklerini göz önünde bulundurarak, üstün inovasyon performansı edinmelerine olanak sağlamalıdır (Liu, vd. 2015, 32). Bu bakımdan yenilikçiliği destekleyen liderlerin inovasyon performansı göstergelerinden yararlanmaları çerçevesinde, inovatif açıdan içinde buldukları durumu anlamaları kolaylaşacaktır. Bununla birlikte inovasyon çalışmalarının başarısı kadar, bu başarının tekrarlanması da ayrı bir öneme sahip olduğu için işletmelerin, yapmış oldukları inovasyonların başarı veya başarısızlıklarını, performans göstergeleri neticesinde takip etmektedirler. Diğer taraftan inovasyon performansı göstergelerinin yorumlanmasıyla işletme şu an bulunduğu konumu daha net görebilmektedir. Bununla beraber işletmeler, inovasyon performansını yükseltmek için hangi çalışmaları yapması gerektiğine stratejik açıdan karar verebilmeleri kolaylaşmaktadır (Bülbül, 2014, 10). Ayrıca inovasyon performansının belirlenmesiyle, işletme örgüt yapısının, inovasyon faaliyetleri karşısındaki konumu öğrenilmiş olmaktadır. Bu konunun işletme için avantajlarına ve dezavantajlarına bakılarak, işletme içerisindeki inovasyon performansını engelleyen birçok faktörün dönüştürülmesi sağlanabilir. İşletmelerin inovasyon performansı, işletme performansı ile doğrudan orantılıysa rekabet avantajı olarak veya müşteri potansiyelini artırmak amacıyla tekrar şekillendirilebilir. Dış etkenlerden dolayı inovasyon performansının olumsuz olması durumunda, bu durumu ortadan kaldıracak tedbirler alınır veya inovasyon süreci aşamaları yeniden dizayn edilebilir. İnovasyon performansı ölçümünden çıkarılacak sonuçlar, işletmeyi kısa vadede birçok açıdan dönüştürebilecek noktaları tespit etmeye yarayacaktır. İnovasyonun engelleri, hangi aşamalarda zorlukla karşılaşıldığı, finansal açıdan ne durumda olduğu, liderlerin algılarının düzeyleri ve liderlik tarzlarındaki sıkıntıların tespit edilmesinde kolaylık sağlayacaktır. Buradan hareketle inovasyon

performansının yalnızca ölçülmesi yeterli olmayacaktır. Bununla birlikte inovasyon performansının nelerden etkilendiği, performansın artırılması için neler yapılması gerektiğinin bilinmesi de önem taşımaktadır.

2.7.1. İnovasyon Performansına Etki Eden Faktörler

İnovasyon, tek aşamalı bir faaliyet olmaması, tüm organizasyonu etkileyecek ve pazar payını artıracak şekilde iç ve dış faktörleri barındırması, karmaşık süreçlerden meydana gelmesi (Yıldırım, 2010, 80), inovasyon performansının etkilenmesine sebep olmaktadır. Şendoğdu ve Öztürk (2013, 107), KOBİ'ler üzerinde yapmış olduğu çalışmada, liderlerin ve çalışanların karakteristik özelliklerinin, şirketin karakteristik özelliklerinin ve dış çevrenin karakteristik özelliklerinin inovasyon performansını etkilediğini vurgulamışlardır. Prajogo, vd. (2006, 499), inovasyon performansı ve yenilik kapasitesi arasındaki ilişkiyi araştırmışlar, anlamlı ve güçlü bir ilişki bulunduğunu vurgulamışlardır. Yenilik kapasitesi kavramından kasıt olarak, öncelikle yenilikleri yöneten ve ortaya çıkmasına, geliştirilmesine ve sürekliliğine öncülük eden liderler ve çalışanlardır. Daha sonra davranışsal ve kültürel faktörler bunların yanı sıra araştırma geliştirme ve teknolojik gelişimler sıralanmaktadır. Frishammar ve Hörte (2005, 251), müşterilerin, rakiplerin, tedarikçilerin, teknolojik faktörlerin, kişisel etkileşimin vb. faktörlerin inovasyon performansını etkilediğini vurgulamaktadır. Ertuğ ve Bülbül (2015, 158) ise süt ürünleri sektöründe uygulamış oldukları çalışmada, inovasyon performansını etkileyen faktörleri ana ve alt gruplar olarak ele almıştır. Bu faktörleri iki açıdan ele alırsak, ilki çevresel faktörlerdir, bu ana grubun alt gruplarında, pazardaki dalgalanmalar, teknolojik değişim ve rekabet yoğunluğu yer almaktadır. İkincisi ise iç faktörlerdir, alt başlıkları, beşeri sermaye, örgüt kültürü ve stratejik yönlendirmedir.

İşletmeler, buldukları pazarlarda ve sektörlerde çevreleriyle etkileşim halindedir. Değişen koşullar ve farklılaşan pazar şartları işletmeleri yakından ilgilendirmektedir. Bu bakımdan çevresel faktörler, inovasyon performansını etkilemesi açısından büyük önem taşımaktadır. Bülbül, yoğun rekabet yaşanan ve belirsizliğin hâkim olduğu sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin, inovasyon

çalışmalarına yoğunlaşmalarının zorlaştığını belirtmiştir. Ayrıca inovasyon çalışmaları karmaşık, olumsuz ve belirsiz bir ortamda büyük işletmeler açısından asgari düzeye inerken, daha küçük ölçekli firmalarda tamamen terk edildiğini vurgulamıştır (Bülbül, 2014, 12). İnovasyonların hayata geçirilmesinin veya geçirilememesinin yanı sıra, işletmelerin yapmış oldukları inovasyon faaliyetlerinin süreklilik arz etmesi ve yeni oluşan şartlara göre yeniliklerin tasarlanması bir diğer önem arz eden konudur. İşletmelerin gelecekte arzu ettikleri hedeflere ulaşmaları açısından sürdürülebilir inovasyon çalışmaları yapmaları gerekmektedir. Bu hedeflere ulaşılması için ve yenilik faaliyetlerinin devam edebilmesi için inovasyon performansının istenilen düzeyde olması gerekmektedir. İşletmeler, inovasyon performansının yüksek olması beklentisi içindeyken, faaliyet gösterdikleri pazar ve sektör sürekli olarak gelişmektedir. Gelişmeyi takip edemeyen işletmelerin birçok açıdan olumsuz etkilenmesi olasıdır. İnovasyon performansının artırılması için fırsatlar ve tehditlerin iyi değerlendirilip, etkin bir inovasyon stratejisi belirlenmesi gerekmektedir.

İnovasyonu etkileyen çevresel faktörlerin alt faktörlerine değinecek olursak; pazardaki dalgalanmaları iki açıdan değerlendirebiliriz. Birincisi işletmelerin içinde buldukları pazarın yapısı itibariyle tehditlere açık olması, rekabetin ileri seviyede olması, tehditlerin ve risklerin sürekli denetlenmesi konusudur. İkincisi ise pazardaki müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarının değişmesinin kontrol dâhilinde tutulmasıdır. Rakipler açısından pazardaki dalgalanmaların yaşanması durumunda işletmelerin, temkinli adımlar atmaları gerekmektedir. Ayrıca işletmelerin, yapılarına, rekabet şartlarına ve müşteri potansiyeline göre inovasyon stratejisi belirlemeleri gerekmektedir. İşletmelerin buldukları pazarın durumuna göre, taklitçi, durağan ve geleneksel stratejileri izleyerek rakipleri karşısındaki konumlarını riske atmamak için inovasyon faaliyetlerini yavaşlatabilirler veya bu rekabet ortamından faydalanmak için saldırgan strateji uygulayarak konumunu güçlendirme çabasına girişebilirler. Bu tespite göre rekabetin de inovasyon performansı açısından önemli etkiye sahip olduğu öngörülmektedir.

Müşterilerin pazarda etkin olması durumunda ise yöneticiler, istek ve ihtiyaçların durumuna, müşteri potansiyeline ve müşteri bağlılıklarına göre bir strateji belirleyerek, inovasyon faaliyetlerine önem vermeleri veya inovasyon faaliyetlerinden vazgeçmeleri beklenmektedir. Bir diğer alt başlık olan teknolojik değişimlerin, inovasyon yapma eğilimine etki bakımından önemli bir yer tuttuğu öngörülmektedir. İşletmeler teknolojik bakımdan donanımlı olmadığı zamanlarda yeni ürünleri üretmeleri veya ürünlerde inovasyon yapmaları uzun zaman ve yüksek maliyet gerektirecektir. Başarısız olunması halinde inovasyon faaliyetlerine bakış açısı olumsuz olacaktır.

Yöneticiler, bu maliyetleri karşılama ve belirsizlikleri aşma konusunda arafta kalmaları söz konusudur. Bu bakımdan inovasyon performansının düşük seyir izlemesi beklenmektedir. Diğer taraftan teknolojik değişimleri takip edecek sermaye, bilgi ve birikim bulunması inovasyon performansını olumlu yönde etkilemesi beklenmektedir. Bu bağlamda, teknolojik kapasitesi yeterli olan firmaların teknolojik değişimlere daha kolay ayak uyduracağı ve inovasyon çalışmalarını daha süratli bir biçimde gerçekleştirebilecekleri görülmektedir (Ertuğ ve Bülbül, 2015, 158).

İnovasyon performansını etkileyen ikinci faktör ise iç faktörlerdir, alt başlıklarını beşeri sermaye, örgüt kültürü ve stratejik yönlendirme oluşturmaktadır. İşletmelerin iç dinamikleriyle ilgili olan bu faktörlerin, çevresel faktörlere oranla daha kolay müdahale edilebilir olması, inovasyon performansına etkisini en az düzeye indirilebilir kılmaktadır. Ayrıca Ertuğ ve Bülbül (2015, 149)' ün yapmış oldukları çalışmada, çevresel faktörlerin diğer faktörlere oranla inovasyon performansı üzerinde daha fazla etkiye sahip olduğu sonucu, çevresel faktörlerin değiştirilmesinin işletme çabasına bağlı kalmayacağı görüşünü desteklemektedir. İç faktörler işletme yöneticileri tarafından, işletmelerin amaç ve hedeflerine göre düzeltiler olabilir olmaktadır. Ayrıca inovasyon faaliyetlerini hayata geçirecek olan işletmelerin, ihtiyaç duydukları ek faaliyetler daha hızlı bir şekilde karşılanabilmektedir. İç çevrenin alt faktörlerinden beşeri sermaye, işletme liderlerini ve çalışanları kapsamaktadır. İşletme yöneticilerinin, inovasyon faaliyetlerine taraftar olması ve işletme yeteneklerini bu amaç doğrultusunda geliştirmesi, bununla birlikte

örgüt kültürünü de bu bina üzerine inşa etmesi, inovasyon performansı açısından önem arz etmektedir. Bu bakımdan inovatif liderlerin, çalışanlarını bu amaç doğrultusunda yönlendirmesi gerekmektedir. Yetenekli çalışanların istihdam edilmesi, eğitilmesi, geliştirilmesi, kariyer planlamalarının yapılması ve ödüllendirmenin hayata geçirilmesi, inovasyon performansını olumlu etkileyebilir.

Düşük farkındalığın yeniliklerin benimsenmesini engellemesi (Weenen, vd. 2013, 83), stratejik yönlendirmenin, inovasyon algısı ve inovasyon yönetimi açısından önemini ortaya koymaktadır. Stratejik yönlendirme ile yöneticiler ve çalışanlar, uyum içerisinde hareket edebilmeleri sağlanmalı ve bu dengenin tüm dış ve iç etkilere karşı dengede tutulması gerekmektedir. Bu dengeyi sağlayabilmek için ise gücü elinde bulunduran tarafların vazifelerini yerine getirmesi gerekmektedir.

İnovasyon performansını etkileyen faktörler irdelendiğinde ortak yön olarak işletmelerin çevresel faktörleri ve iç faktörleri bununla birlikte yöneticilerin inovasyonu algılama farklılıklarının bulunması olarak öngörülmektedir. Ayrıca yöneticilerin, liderlik tarzlarındaki farklılıkların da inovasyon performansı ile doğrudan ilişkileri bulunmakta olduğu düşünülmektedir. Literatürle ilişkili olan değişkenlerin inovasyonu hangi açıdan etkiledikleri başlıklar halinde sunulacaktır.

2.7.1.1. İnovasyon Algılarının İnovasyon Performansına Etkisi

İnovasyon faaliyetlerinin hayata geçirilmesinde, örgüt kültürünün değiştirilmesinde ve çalışanların yönlendirilmesinde en önemli pay inovasyonların yönetiminden sorumlu liderlerde bulunmaktadır. Bu durumun en önemli sebebi, yöneticilerin algılarının, liderliklerini ve süreç içerisindeki tutumlarının da, işletme çevresinden sonra inovasyon performansını etkilemede önemli bir yeri bulunmasıdır (Ertuğ ve Bülbül, 2015, 149). İnovasyon algıları bölümünde sıralanan algılar, liderlerin zihinlerinde oluşturacağı izlenimin liderlik tarzlarına dolaylı olarak ta inovasyon performansına olumlu veya olumsuz yansıtacağı öngörülmektedir.

Tablo 3: İnovasyon Algılarının Gruplandırılması

<i>Olumsuz inovasyon algıları</i>
İnovasyonu, yönetememe algısı
İnovasyonun, konum riski olarak algılanması
İnovasyonun, personel tarafından dirençle karşılaşacağı algısı
İnovasyonun, müşteriler tarafından direnç göreceği algısı
İnovasyonun, belirsizlik olarak algılanması
İnovasyonun, köklü değişimler oluşturacağı algısı
İnovasyonun, ek maliyet olarak algılanması
<i>Olumlu inovasyon algıları</i>
İnovasyonun, kriz dönemlerinden çıkış olarak algılanması
İnovasyonun, rekabet avantajı oluşturacağı algısı
İnovasyonun, ürün kalitesini artıracacağı algısı

Tablo 3'te inovasyon sürecindeki liderlik tarzlarının algılardan etkilenmesi çerçevesinde inovasyon performansına ne şekilde yansıtacağı gösterilmiştir. İnovasyon performansının olumsuz etkilenmesine yol açabilecek algılardan yöneticinin inovasyonu yönetemeyeceği algısı, inovasyon çabalarının ertelenmesine veya inovasyon faaliyetlerinin son bulmasına yol açması beklenmektedir. Liderlerin kabiliyetleri ve inovasyon sürecinin zorluğu göz önüne alındığında, bu algının inovasyon performansını olumsuz etkileyeceği çıkarımına ulaşılabilir.

Yöneticinin, inovasyonu konumu için risk olarak algılaması durumunda, değişime ve gelişime açık olmayan yöneticiler inovasyon faaliyetlerine uzak durmaları beklenmektedir. Liderlik tarzlarının önemli olduğu bu algıda, değişime ve gelişime açık olmayan liderler, inovasyon faaliyetlerinin işletme içerisinde hayata geçirilmemesi için çaba sarf edeceklerdir. Bu durumda işletmelerin inovasyon açısından çaba sarf etmemesiyle işletme içi ve işletme dışı birçok sorun ortaya çıkacaktır.

İnovasyonun, personel tarafından dirençle karşılaşacağı algısında ise aktif şekilde yöneltme faaliyetlerinin yapılamıyor olması ve yöneticinin çalışanlarla iletişiminin etkisiz olması, bununla birlikte çalışanların inovasyon kavramı hakkında bilgi sahibi olmaması gibi olumsuz faktörlerin, çalışanların yeniliklere direnç göstermesine sebep olacaktır. Bu bakımdan yöneticiler, çalışanların direnç göstermesinden, üretim ve hizmetlerin olumsuz etkileneceği endişesiyle yeniliklerde vazgeçebileceklerdir. Ayrıca personelin ikna edilmesi ve bilgilendirilmesi sürecinin

uzun olması da inovasyon algısının olumsuz olmasına dayanak olarak sıralanabilir. Bütün bu faktörlerden çıkarılan sonuca göre bu algının, yöneticileri, dolayısıyla inovasyon performansını olumsuz etkileyeceği düşünülmektedir.

İşletmelerin amaçlarından olan karlılığın artırılması, müşteri potansiyelinin genişletilmesi, rekabet avantajı sağlanması gibi konularda müşterilerin istek ve beklentileri doğrultusunda üretim ve hizmet sunulması gerekmektedir. Ayrıca müşteri sadakatinin sağlanması ve ömür boyu müşteri kavramının geliştirilmesi için müşteriler tarafından dirençle karşılaşılabilecek, onları işletmeden uzaklaştıracak olan faaliyetler, müşterilerin ürün ve hizmetlerden uzak durması düşüncesinin baskın olması çerçevesinde, inovasyon performansını olumsuz etkilemesi beklenmektedir. İnovasyonun ek maliyet olarak algılanması, işletmelerin geleceklerinden emin olmaları, müşteri potansiyelini korumak istemeleri ve yeniliğin maliyetlerinin işletme çıkarlarına olumsuz yansıtacağı düşüncesinin bulunmasıdır. İnovasyonların, sürecinin uzun olması, başarı veya başarısızlık durumlarının belirsiz olması, maddi açıdan geri dönüşümünün sağlanıp sağlanamaması belirsizliğinin bulunması, yöneticilerin ek maliyetleri göze almalarını engelleyecektir. Bu durumda inovasyon yapma eğilimi ve dolaylı olarak inovasyon performansı olumsuz etkilenecektir.

Örgüt yapısının ve kültürünün inovasyon faaliyetleri açısından yeterli olmaması, köklü değişikliklere ihtiyaç duyulması ve liderin bu durumdan çekinmesi inovasyon faaliyetlerini olumsuz etkileyebilecektir. Köklü değişikliklerden kasıt, ürünlerin değiştirilmesi, organizasyonel yenilikler, pazarın değiştirilmesi, hitap edilen müşteri profiline değiştirilmesidir. Bu durumda risk taşıyan yönlerin fazla olması inovasyon faaliyetlerinin azalmasına veya ertelenmesine sebep olacaktır.

İnovasyonun, belirsizlik olarak algılanması, hem örgüt üyeleri açısından, değişimlerin gelecekteki etkileri hakkında üyelerin yeterince bilgi sahibi olmamalarından hem inovasyon sonucunun işletme açısından durumunun belirsizliğinden hem de sürecin uzun olmasından kaynaklanmaktadır (Özkan, 2004, 6). Yöneticilerin risk alıp bu faktörlerin ileride kazanç sağlayacağını düşünerek, inisiyatif kullanarak yenilik faaliyetlerini teşvik etmeleri işletme çıkarlarıyla

bağdaşmayabilir. Ayrıca işletme dengelerinin değişeceği düşüncesi, yöneticilerin karmaşık ortamda yenilik aktivitelerinin yönetilmesinin belirsiz olması çerçevesinde yenilik faaliyetlerine olumsuz olarak bakması beklenmektedir.

Algıların inovasyon performansına olumlu etkilerine bakacak olursak, inovasyonun, ürün kalitesini artıracığı algısı çerçevesinde müşteri memnuniyetinin sağlanması, işletme kalitesinin artırılması ve rekabet avantajı sağlanmasını kolaylaştıracak bir çaba olarak görülmesinin sonucu olarak, yöneticilerin inovasyonu teşvik etmesi beklenmektedir. İnovasyon faaliyetlerine önem verilmesinin neticeleri olarak inovasyonun fikir üretimi aşaması başlaması ve bu durumda işletmelerin inovasyon sayılarında artış sağlanması beklenmektedir. Sonuç olarak yenilik fikirlerinin hayata geçirilme olasılığının artması öngörülmektedir. Bu durumda işletmelerin inovasyon performansının olumlu seyir göstermesi beklenebilir.

Rekabet avantajı oluşturacağı algısında, işletmeler, dış çevreden etkilenmeleriyle, rakiplerini her an kontrol etmeleri ve her hamleye karşılık vermeleri gerekmektedir. Pazar payının azalmaması, müşteri potansiyelinin olumsuz etkilenmemesi, moda, trend gibi müşteri potansiyelini artıracak etkenlerin göz ardı edilmemesi ve benzeri işletme amaçları için rakiplerin takip edilmesi gerekmektedir. Rakiplerin takibinin yanı sıra işletmeler rakiplerinden önce yeni ürünleri üretmesi, ürünleri geliştirmesi, yeni yönetim modellerine daha önce geçmesiyle avantaj sağlayacağı düşüncesinin hâkim olmasıyla, hem rakipler takip edilerek yeniliklerin taklit edilmesi hem de saldırgan stratejiyle rakiplerin önüne geçilmesi isteği sayesinde inovasyon performansı artırılacaktır.

İnovasyonun, kriz dönemlerinden çıkış olarak algılanmasında ise yöneticilerin, dar boğazlardan ve krizlerden başarıyla çıkmak için inovasyon faaliyetlerine zorunlu olarak önem vermesi gerekmektedir. Yeni ürün-hizmetler üreterek veya işletme yönetiminde değişime giderek için inovasyon uygulamalarında fikir üretimine destek vermeleri beklenmektedir. Bu algıdaki yöneticiler, kriz dönemlerinde işletmelerin bütün kaynaklarını inovasyon için kullanma eğilimindedirler. Bu durumda yenilik alanları ve sayılarının artmasıyla inovasyon performansının artması beklenmektedir.

2.7.1.2. İnovasyon Sürecindeki Liderlik Tarzlarının İnovasyon Performansına Etkisi

Liu vd. (2015, 39), işbirlikçi davranışın, bilgi alışverişinin, ortak karar vermenin, takım büyüğünün, takım yaşının, lider takipçi ilişki süresinin inovasyon performansı üzerinde etkisi olduğu bulgusuna ulaşmışlardır. Frishammar ve Hörte (2005, 251), müşterilerin, tedarikçilerin ve rakiplerin kontrolünün, karar verme mekanizmasının, kişisel etkileşimin, dış bilgiyi yönetmenin büyük ölçüde inovasyon performansı ile ilişkili olduğunu vurgulamıştır. İşletme içi ve dışı faktörlerin tespitinde, strateji belirleme aşamasında, karar vermede ve çalışanların yönlendirilmesinde, yöneticilerin bilgi, beceri, kişisel özelliklerinin ön plana çıktığı birçok araştırmada vurgulanmıştır. Bütün bu becerilerin odak noktası ve inovasyon sürecinin yönetiminde başarılı olmanın en önemli şartı yöneticilerin, davranışı, bilgisi ve algısıdır. Bu bağlamda liderlerin inovasyon algılarına bakacak olursak:

Dönüştürücü liderlerin; değişim taraftarı olmaları, cesaretli olmaları, insanlara güvenmeleri, yaşam boyu öğrenci olmaları, vizyon sahibi olmaları, zorluklar ve belirsizliklerden çekinmemeleri (Tichy ve Devenna, 1986, 28); geleceğe yönelik olmaları (Kılıç vd. 2014, 251) ve işletme içerisinde rol model olmaları (Koçel, 1998, 605) vb. özellikleri onları diğer liderlik tarzlarından belirgin bir şekilde ayırt etmeye yarayan yönleridir. Ve bu yönler dönüştürücü liderlerin, yenilik taraftarı oldukları öngörüsünde bulunulmasını kolaylaştırmaktadır. Liderin bu özellikleri dikkate alındığında, Avrupa ülkelerinde ve Türkiye’de yapılmış olan çalışmalarda, dönüştürücü liderlik ve inovasyon performanslarının uyumlu olduğu görülmüştür (Karakitapoğlu ve Gumusluoğlu (2013), Gumusluoğlu ve İlsev (2009), Rossing, vd. (2011), Elenkov ve Manev (2005), Krause (2004), Pieterse, vd. (2010)). Buradan hareketle inovasyon sürecindeki dönüştürücü liderlik tarzının, inovasyon performansını olumlu etkileyeceği öngörülmektedir.

Karizmatik liderlerin; olağanüstü yeteneklere sahip olması, yüksek özgüveninin bulunması, ikna etme kabiliyetinin yüksek olması, kişisel risk almaktan ve kendini dava için feda etmekten çekinmemesi, belirlenen vizyona ulaşmak için yüksek

maliyete katlanması, izleyicilerin ihtiyaçlarına önem vermesi, kriz durumlarında radikal çözümler üretebilme yeteneğine sahip olması (Kılınç, 1997, 403); bununla birlikte tehlikeleri erken teşhis etme ve ortaya çıkan veya çıkabilecek problemleri çözmekte başarılı olmaları (Demir vd. 2010, 135) diğer liderlik türlerinden ayıran özellikleridir. Kendine özgüveni bulunan ve güven ortamı oluşturan yöneticilerin yenilikçilikte başarılı oldukları (Kılınç, 1996, 83), işbirlikçi davranışın, bilgi alışverişinin ve ortak karar almanın inovasyon performansını olumlu etkilediği (Liu, 2015, 42) düşünüldüğünde ve karizmatik lider özellikleri bulunan yöneticilerin, takipçileri üzerindeki etkisi, örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeleri ve bağlılık duymaları ile birlikte, mevcut durumu korumaktan çok yenilikler peşinde koşmalarının (Demircioğlu, 2015, 65) inovasyon performansını olumlu etkileyeceği beklenmektedir.

Etkileşimci liderliğin; performansa ve denetlemeye dayalı, ödül ve cezaya odaklı bir yaklaşım olması, geçmişle bugünü karşılaştırarak gündelik faaliyetlere yönelen bir yönetim anlayışına sahip olması (Kılıç vd. 2014, 251); karar alma konusunda zorlanmaları ve çoğu zaman karar verme konusunda gecikiyor olmaları (Bozkurt ve Göral, 2013, 5); çalışanların yenilikçi yönleri ile çok az ilgilenmeleri veya ilgilenmemeleri, küçük çaplı ve rutin değişimleri gerektiren bir yönetim türü (Demir vd. 2010, 136) olması gibi özellikleri bulunmaktadır. Bütün bu özelliklerin yeniliklere veya işletmelerin inovasyon performansına nasıl yansıdığına bakacak olursak; Pieterse, vd. (2010, 609), etkileşimci liderlerin çok kısıtlı zamanlarda ve bazı koşullarda (örneğin psikolojik güçlendirmenin yüksek olduğu zamanlarda) yenilikçi davranış sergilemekte oldukları tespitini yapmışlardır. Bununla birlikte Jung, vd. (2001, 185), etkileşimci liderlerin farklı düşünme, farklılıklara açıklık ve beyin fırtınası yapma konularında başarısız olduklarını vurgulamıştır. Bu durumlar göz önünde bulundurulduğunda ve etkileşimci liderlerin, yeniliğe karşı olumlu olmayan bir tavır sergiledikleri düşünüldüğünde (Bozkurt ve Göral, 2013, 12) etkileşimci yöneticiler için, bazı koşullar dışında, yenilikçilik davranışlarının olumsuz olacağı öngörülmektedir.

Hizmetkâr liderlerin, insan odaklı olması, çalışanlarına ve müşterilerine faydalı olmak arzusu göz önüne alınırsa, etik sınırlar içerisindeki inovasyon faaliyetlerini hayata geçirme ve inovasyon faaliyetlerini destekleme eğilimi göstermesi beklenmektedir. Literatür incelendiğinde birçok araştırmacı hizmetkâr liderlerin değişime ve gelişime açık olduklarını ifade etmiştir (Konczak, vd. (2000), Smith, vd. (2004), Dinçer ve Bitirim (2007), Fındıkçı (2009)). Buradan hareketle, hizmetkâr liderlerin inovasyon performanslarının da olumlu düzeyde olacağı öngörülmektedir.

Stratejik liderlerin, yeni kültür ve strateji oluşturma eğilimleri düşünüldüğünde ve etkili stratejik dönüm noktalarını belirleyebilen (Davies B.J, 2005, 64) bir özelliği barındırmaları dolayısıyla, inovasyon faaliyetlerine açık oldukları ifade edilebilir. Bu bağlamda stratejik liderlerin önemli özelliklerinden birinin, yüksek performans standartları belirlemesi (Uğurluoğlu ve Çelik 2009, 129) olduğu düşünülürse, inovasyon performansının yüksek olması beklenmektedir. Bu bilgiler ışığında, liderlik tarzlarının inovasyon performansına etkisi Tablo 4'te gösterilmiştir.

Tablo 4: Liderlik Tarzlarının İnovasyon Performansına Etkisi

Liderlik Tarzı	İnovasyon Performansına Etkisi
Dönüştürücü Liderlik Tarzı	İnovasyon faaliyetlerinin artırılmasına ve değişime açıktır (Karakitapoğlu ve Gumusluoğlu (2013), Gumusluoğlu ve İlsev (2009), Rossing, vd. (2011), Elenkov ve Manev (2005), Krause (2004), Pieterse, vd. (2010)).
Etkileşimci Liderlik Tarzı	Bazı istisnai durumlar dışında, yenilikçi davranış geliştirememektedir olumsuz olduğu öngörülmektedir (Pieterse, vd. (2010), Jung, vd. (2001), Bozkurt ve Göral (2013)).
Karizmatik Liderlik Tarzı	İnovasyon performansını olumlu etkilemesi beklenmektedir (Kılınç (1996), Liu (2015), Demircioğlu (2015)).
Hizmetkâr Liderlik Tarzı	Değişime ve gelişime açık olmasından dolayı, inovasyon performansını olumlu etkilemesi beklenmektedir (Konczak, vd. (2000), Smith, vd. (2004), Dinçer ve Bitirim (2007), (Fındıkçı (2009), Ateş (2015)).
Stratejik Liderlik Tarzı	İnovatif faaliyetleri desteklediğinden ve farklı bakış açılarından dolayı inovasyon performansı için önemli olduğu düşünülmektedir (Dinçer (1998), Hitt ve Ireland (2002), Davies, B. and Davies, B.J. (2005), Altıntaş (2006), Merih (2006)).

2.7.2. İnovasyon Performansının Ölçümünde Kullanılan Kriterler

İnovasyon performansının ölçümü, yenilik faaliyetlerine stratejik yön sağlamak için inovasyon projelerine kaynak, rehberlik ve genel inovasyon performansının

teşhisi ve geliştirilmesi (Stone, vd. 2008, 51) amacıyla yapılmaktadır. Stone vd. (2008, 5) inovasyonun kolay ölçülebilir olmaktan çok, karmaşık bir süreç olduğunu vurgulamışlardır. Performans ölçümleriyle alakalı ülkemizde yapılan çalışmaların sınırlı olduğu görülmektedir. Uluslararası yazında ve ülkemizde yapılan çalışmalarda kullanılan inovasyon ölçüm kriterleri Tablo 5’te ifade edilmiştir.

Tablo 5: İnovasyon Ölçümünde Kullanılan Kriterler

Yazar	Ölçüm Kriterleri
Meyer-Krahmer (1984)	Yeni ürünler, Ar-Ge çalışmaları, Patentler, İnovasyon aşamalarındaki satış rakamları.
Walker, Jeanes ve Rowlands (2002)	Patent sayısı ve Ar ve Ge harcamaları.
Hagedoorn ve Cloudt (2003),	Ar-Ge girdileri, Patent sayıları, Patent atıfları ve Yeni ürün duyuruları.
Hu (2003)	İnovasyon sayısı, Patent sayısı.
Subramaniam ve Youndt (2005)	Yeni ürünler, Yeni ürün lansmanları, Patentler.
Carayannis ve Provanca (2008)	Patent sayısı, Yeni ürün sayısı ve satış gelirleri, Kâr marjı, Pazar payı
Zizlavsky (2014)	Yeni ürün satışları, Patentli ürünlerin satışları, Rakiplere göre yeni ürünün lansmanı, Planlara göre yeni bir ürünün lansmanı, Yeni ürünler geliştirmek için gereken süre, Ar-Ge maliyetlerinin kârlılığa etkisi.
Yılmaz, Alpkan ve Bulut (2009)	Yeni ürünlerin sayısı, Yeni ürünlerin kalitesi, Geliştirilmiş yeni iş süreçleri, Patentlerin sayısı, Yönetsel uygulamalarda yeni ve eşsiz değişiklikler.
Yavuz (2010)	İş süreçleri ve yöntemleri ile ilgili geliştirilen inovasyonlar, Yeni ürünlerin ve servislerin kalitesi, Yeni ürünlerin ve projelerin sayısı, Yeni ürünlerin yüzdesi, Patentli veya patentlenebilir ürünlerin sayısı.
Çömez (2012)	Yeni ürün ya da hizmet sayısı, Pazara ilk olarak ürün ya da hizmet sunma, Pazara yeni ürün ya da hizmet sunma hızı, Patentli yeni ürün sayısı, Yenilenen süreç sayısı.

Çeşitli yaklaşımlara dayandırılan inovasyon performansı ölçüm kriterleri, yenilikçilik stratejisi ile ilgili firmaların inovasyon sisteminin belirli yönlerini ele almaktadır (Birchall, vd. 2004, 2). Araştırmacıların inovasyonun ölçümünde en çok başvurdukları kriterler, ortaya çıkarılan yeni ürünler, yeni ürün duyuruları, patentler, Ar-Ge harcamaları olarak karşımıza çıkmaktadır.

BÖLÜM III YÖNTEM

3. Yöntem

Araştırmanın yöntemi, çeşitli sebeplerden dolayı nicel araştırma yöntemi olarak belirlenmiştir. Yöntemin belirlenmesinde, araştırmanın amacı, hedef kitlesi bununla birlikte verilerin toplanması ve değerlendirilmesinde daha objektif olunması gibi kriterler göz önünde bulundurulmuştur. Veri toplama tekniği olarak ise anket yöntemi tercih edilmiştir. Anket yöntemiyle çevresel etkiler, araştırmacının baskısını hissetme ve yazıya dökme zorluğu gibi durumlar ortadan kaldırılarak katılımcıların, daha özgür ve gerçeğe daha yakın cevap vermeleri amaçlanmıştır.

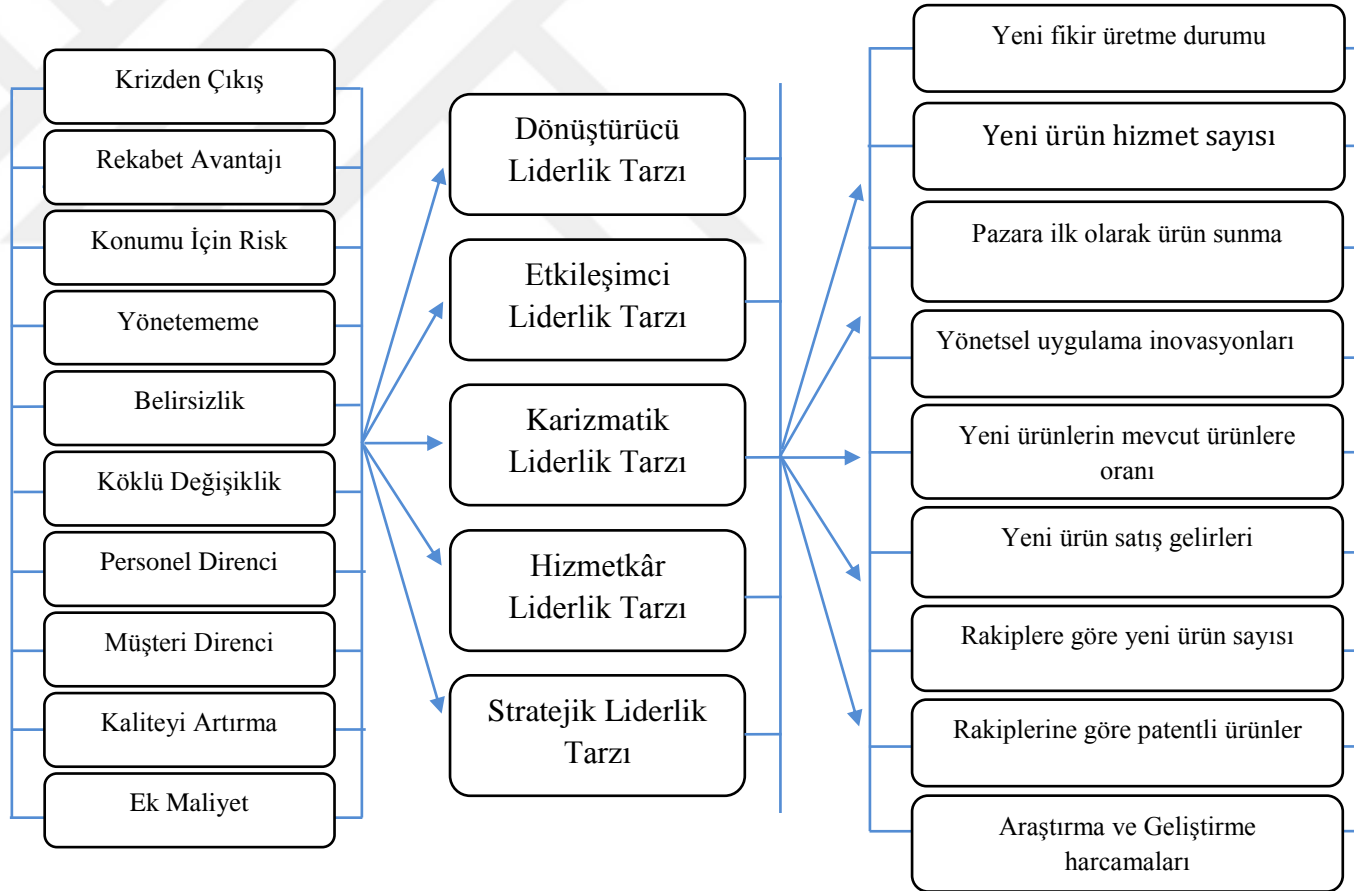
3.1. Araştırma Modeli

İnovasyon algılarının, inovasyon sürecindeki liderlik tarzlarına, inovasyon sürecindeki liderlik tarzlarının inovasyon performansına etkisini araştırmak için hazırlanan bu araştırmanın modelinde; inovasyon algıları, liderlik tarzları ve inovasyon performansı olmak üzere üç değişken bulunmaktadır. Yapılan literatür taramaları sonucunda alt boyutları ile birlikte ilişkilendirilen bu üç değişkene ait genel model şekil 3'te ayrıntılı model (test edilmemiş) ise şekil 4'te sunulmaktadır.



Şekil 3: Araştırmanın Genel Modeli

İnovasyon Algısı → İnovasyonu Sürecindeki Liderlik Tarzları → İnovasyon Performansı



Şekil 4: Araştırmanın Başlangıç Modeli

3.1.1. İnovasyon Algıları Boyutları ile İnovasyon Sürecindeki Liderlik Tarzları Boyutlarının İlişkilendirilmesi

İşletmelerin, genel olarak bütün işlerinden sorumlu olan kişilerin, liderlik tarzlarından herhangi birisinin özelliklerini göstermesi veya baskın bir liderlik tarzı uygulaması beklenmektedir. İşletmelerin, inovasyon faaliyetlerini hayata geçirmeleri için yöneticilerin, mental olarak inovasyonla alakalı bir davranış sergilemesi gerekmektedir. Buradan yola çıkarak, yöneticilerin inovasyon hakkındaki düşünceleri çerçevesinde inovasyon algıları ortaya çıkmaktadır. Bu algılar yöneticiden yöneticiye farklılık gösterebilmektedir. Buradan hareketle yöneticilerin algıları neticesinde, inovasyon sürecindeki liderlik tarzlarında da farklılıkların olacağı düşünülmektedir.

İnovasyonu olumlu algılayan bir yöneticinin, inovasyonu yönetme şeklinin de aynı doğrultuda olması beklenmektedir. İnovasyonu, rekabet avantajı olarak algılayan bir yöneticinin, inovasyonu yönetim şeklinin, inovasyonu her aşamada destekleyen, ticarileştirilmesine önem veren ve işletmeye katma değer sağlaması gibi olguları beraberinde gerçekleştirmeye çalışan bir tutum sergilemesi beklenmektedir. Bu durumun aksine yöneticinin, inovasyonu olumsuz algılaması karşısında, inovasyon faaliyetlerinden çekinen ve desteklemeyen bir yönetici profiliyle karşılaşılması beklenmektedir. İnovasyonu ek maliyet olarak algılayan bir yöneticinin, işletmenin amaçlarına ve hedeflerine, inovasyona aktaracağı kaynağı başka faaliyetlere aktarmasıyla ulaşmayı hedefleyebilir. Bu durum söz konusu olduğunda, inovasyonu yönetme şeklinin isteksiz veya olumsuz olması beklenmektedir.

Yapılan tüm literatür incelemeleri, açıklamalar ve öngörüler doğrultusunda, bu araştırmanın temel amacı çerçevesinde inovasyon algılarının, inovasyon sürecindeki liderlik tarzlarına etkisiyle alakalı geliştirilmiş olan hipotezleri şu şekilde sıralamak mümkündür:

H1_{a,b,c}: İnovasyon sürecindeki dönüştürücü liderlik tarzı, inovasyon algılarının olumlu olmasından **a)** kriz dönemlerinden çıkış olacağı algısı, **b)** rekabet avantajı oluşturacağı algısı **c)** ürün kalitesini artıracacağı algısından, pozitif olarak etkilenmektedir.

H2_{a,b,c}: İnovasyon sürecindeki karizmatik liderlik tarzı, inovasyon algılarının olumlu olmasından, **a)** kriz dönemlerinden çıkış olacağı algısı, **b)** rekabet avantajı oluşturacağı algısı **c)** ürün kalitesini artıracacağı algısından, pozitif olarak etkilenmektedir.

H3_{a,b,c}: İnovasyon sürecindeki etkileşimli liderlik tarzı, inovasyon algılarının olumlu olmasından, **a)** kriz dönemlerinden çıkış olacağı algısı, **b)** rekabet avantajı oluşturacağı algısı **c)** ürün kalitesini artıracacağı algısından, pozitif olarak etkilenmektedir.

H4_{a,b,c}: İnovasyon sürecindeki hizmetkâr liderlik tarzı, inovasyon algılarının olumlu olmasından, **a)** kriz dönemlerinden çıkış olacağı algısı, **b)** rekabet avantajı oluşturacağı algısı **c)** ürün kalitesini artıracacağı algısından, pozitif olarak etkilenmektedir.

H5_{a,b,c}: İnovasyon sürecindeki stratejik liderlik tarzı, inovasyon algılarının olumlu olmasından, **a)** kriz dönemlerinden çıkış olacağı algısı, **b)** rekabet avantajı oluşturacağı algısı **c)** ürün kalitesini artıracacağı algısından, pozitif olarak etkilenmektedir.

H6_{a,b,c,d,e,f,g}: İnovasyon sürecindeki dönüştürücü liderlik tarzı, inovasyon algılarının olumsuz olmasından, **a)** konum riski algısı, **b)** yönetim zorluğu algısı, **c)** belirsizlik algısı, **d)** ek maliyet algısı, **e)** köklü değişiklik algısı, **f)** müşteri direnci algısı, **g)** personel direnci algısından, negatif olarak etkilenmektedir.

H7_{a,b,c,d,e,f,g}: İnovasyon sürecindeki karizmatik liderlik tarzı, inovasyon algılarının olumsuz olmasından, **a)** konum riski algısı, **b)** yönetim zorluğu algısı, **c)** belirsizlik algısı, **d)** ek maliyet algısı, **e)** köklü değişiklik algısı, **f)** müşteri direnci algısı, **g)** personel direnci algısından, negatif olarak etkilenmektedir.

H8_{a,b,c,d,e,f,g}: İnovasyon sürecindeki etkileşimli liderlik tarzı, inovasyon algılarının olumsuz olmasından, **a)** konum riski algısı, **b)** yönetim zorluğu algısı, **c)** belirsizlik algısı, **d)** ek maliyet algısı, **e)** köklü değişiklik algısı, **f)** müşteri direnci algısı, **g)** personel direnci algısından, negatif olarak etkilenmektedir.

H9_{a,b,c,d,e,f,g}: İnovasyon sürecindeki hizmetkâr liderlik tarzı, inovasyon algılarının olumsuz olmasından, **a)** konum riski algısı, **b)** yönetim zorluğu algısı, **c)** belirsizlik algısı, **d)** ek maliyet algısı, **e)** köklü değişiklik algısı, **f)** müşteri direnci algısı, **g)** personel direnci algısından, negatif olarak etkilenmektedir.

H10_{a,b,c,d,e,f,g}: İnovasyon sürecindeki stratejik liderlik tarzı, inovasyon algılarının olumsuz olmasından, **a)** konum riski algısı, **b)** yönetim zorluğu algısı, **c)** belirsizlik algısı, **d)** ek maliyet algısı, **e)** köklü değişiklik algısı, **f)** müşteri direnci algısı, **g)** personel direnci algısından, negatif olarak etkilenmektedir.

3.1.2. İnovasyon Sürecindeki Liderlik Tarzları ile İşletmenin İnovasyon Performansı Boyutlarının İlişkilendirilmesi

İşletmelerin tüm departmanlarından ve tüm faaliyetlerinden sorumlu olan kişiler, kişisel özellikleri bakımından, yöneticilik özellikleri çerçevesinde ve işletme kültürü ışığında bir liderlik tarzı uygulamaktadır. Bu liderlik tarzının, inovasyon faaliyetlerinde de kendini göstermesi beklenmektedir. İnovasyon algıları çerçevesinde inovasyon sürecini yönetilmesi için, bir takım becerileri, eksiklikleri, artıları, kırmızıçizgileri vb. bulunmaktadır. İnovasyon faaliyetlerini yönetirken bu artı ve eksilerin, işletmenin inovasyon performansına yansımaları beklenmektedir.

İnovasyon sürecindeki liderlik tarzı, dönüştürücü liderlik şeklinde olan bir yöneticinin, işletmenin inovasyon faaliyetlerine önem verdiğini, inovasyonun tüm aşamalarında inovatif davrandığını, çalışanlarını inovasyon yapma konusunda desteklediğini ortaya koymaktadır. Bu liderlik tarzının neticesi olarak işletmenin inovasyon performansının olumlu seyir izlemesi beklenmektedir. Diğer taraftan bir başka liderlik tarzına göre inovasyon algısının olumsuz olması durumunda, inovasyona açık olmaması, çalışanlarından inovatif tarzda bir beklentisinin olmaması durumunda ise inovasyon performansını olumsuz etkiler çıkarımı yapılabilmektedir. Yapılan tüm literatür incelemeleri, açıklamalar, öngörüler ve çıkarımlardan yola çıkılarak geliştirilmiş olan hipotezleri şu şekilde sıralamak mümkündür:

H11_{a,b,c,d,e}: İşletmenin inovasyon performansı, yöneticilerin inovasyon sürecindeki liderlik tarzlarından, **a)** Dönüştürücü Liderlik Tarzı, **b)** Karizmatik Liderlik Tarzı, **c)** Etkileşimci Liderlik Tarzı, **d)** Hizmetkâr Liderlik Tarzı ve **e)** Stratejik Liderlik Tarzı, pozitif yönde etkilenmektedir.

3.2. Evren ve Örneklem

Evren, bir araştırmada toplanacak verilerin analizi ile elde edilecek sonuçların geçerli olacağı, yorumlanacağı grup olarak tanımlanmaktadır (Büyüköztürk vd. 2015, 80). Bir araştırmanın uygulanabilmesi için evrenin seçimi büyük önem taşımaktadır. Bu araştırmada Düzce ilindeki KOBİ'ler evreni oluşturmaktadır. Evrenin belirlenmesinde, Düzce ilindeki sanayi sektörünün gelişim hızı, büyük

şehirlere yakın oluşu, bağlantı yollarına yakın olması, üniversite ve sanayi işbirliğinin kuvvetli olması göz önünde bulundurulmuştur.

Evreni temsil etmek üzere çeşitli tekniklerle evren elemanlarından seçilen ve üzerinde inceleme yapılan gruba örneklem denilmektedir (Büyüköztürk, 2006, 27). Örnekleme ise, bir süreç olup bir çalışmada evreni temsil edecek bireylerin belirlenmesidir. Seçilmiş bireyler bir örneklemin içinde yer alarak bir evrendeki büyük grupları temsil ederler. Buradan hareketle örnekleminiz, Düzce ilinde yer alan KOBİ'lerden, KOSGEB ile işbirliği içinde hareket eden, destek faaliyetlerinden faydalanan, inovasyon ve AR-GE desteklerinden yararlanan işletmeleri kapsamaktadır ve araştırma birimini, işletme, sahipleri veya yöneticileri oluşturmaktadır.

Araştırma verilerine ulaşmak için tam sayım yöntemi kullanılmıştır. Tam sayım yöntemi, araştırma evrenin tamamının, yani o evrendeki bütün birimlerin incelenmesidir (Ergin, 1991, 116). Tam sayım yönteminin kullanılmasında, sayıca çok sınırlı olan küçük boyutlu evrenin bulunması, birimlerin alan bakımından birbirine yakın olması ve daha genelleyici sonuçların alınması isteği etkili olmuştur.

KOSGEB'ten alınan bilgiler doğrultusunda (KOSGEB'ten alınan listelerin üst yazısı EK 2'de sunulmuştur), KOSGEB ile iletişimini sürdüren, destek faaliyetlerini talep eden, AR-GE ve inovasyon destek programını kullanan işletmeler dikkate alınmıştır. Bu listeler doğrultusunda evreni 350 işletme temsil etmektedir. 350 işletmenin tümüne ulaşılmaya çalışılmış, 126 işletmeden geribildirim alınabilmektedir.

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Hazırlanan anket formu 5 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde inovasyon algılarını ölçmeye yönelik 36 madde oluşturulmuştur. İkinci bölümde inovasyon sürecindeki liderlik tarzlarını tespit etmek için 25 madde oluşturulmuştur. Üçüncü bölümde 6 maddelik demografik bilgiler yer almaktadır. Genel algıları ölçmeye yönelik 10 maddeden

oluşan bölüm, dördüncü bölümde yer almaktadır. Son bölümde ise işletmenin inovasyon performansını ölçmek amacıyla 10 maddeye yer verilmiştir.

Katılımcıların anket formunda demografik özelliklere ait soruları çoktan seçmeli olarak cevaplamaları istenmiştir. İnovasyon algılarını ve inovasyon sürecindeki liderlik tarzlarını ölçmek için 5'li likert oluşturulmuştur. Oluşturulan 5'li likert, Kesinlikle Katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Orta Düzeyde Katılıyorum (3), Katılıyorum (4), Kesinlikle Katılıyorum (5) şeklinde derecelendirilmiştir. Genel algıların ölçüldüğü bölümde katılımcılara evet/hayır şeklinde iki seçenek sunulmuştur. İnovasyon performansının ölçüldüğü bölüm ise Ortalamanın Çok Altı (1), Ortalamanın Biraz Altı (2) Ortalama (3), Ortalamanın Biraz Üstü (4), Ortalamanın Çok Üstü (5) şeklindedir.

Öncelikle anketler hazırlanırken anket kapağı oluşturulmuştur. Bu kapağın amacı, konunun ismi, amacı ve katılımcıların endişelerini gidermek adına önemli görülen hususların, ankete başlanmadan önce bildirilmesidir. Anket içerisindeki birinci bölümde, inovasyon algılarıyla alakalı derinlemesine incelenmiş bir çalışmanın bulunmaması neticesinde yeni ölçek oluşturulmuştur. Literatür kısmında 10 adet inovasyon algısı tespit edilmiştir. Bu algıların önerme haline getirilmesiyle 36 maddelik bir bölüm ortaya çıkarılmıştır. Bu bölümle alakalı sorulardan bir tanesi, katılımcıların, anketlere verdiği cevapların doğrulunu ölçmek amacıyla ters olarak (reverse) sorulmuştur. İkinci bölümde yer alan inovasyon sürecindeki liderlik tarzlarıyla alakalı olarak 5 liderlik tarzına (Dönüştürücü, Etkileşimsel, Karizmatik, Hizmetkâr ve Stratejik) ait genel özellikler, liderlerin kullanmış oldukları güçler ve liderlik tarzlarına ait unsurlar dikkate alınmıştır. Dönüştürücü ve etkileşimci liderlik tarzları ile ilgili önermeler oluşturulurken Bass ve Avolio (1990)'nun belirlemiş oldukları güçlerden yola çıkılmıştır. Karizmatik liderlik tarzı ile ilgili önermeler oluşturulurken Bell (2013), Bakan ve Büyükbeşe (2010) ve Göral (2012)'in literatürlerinde kullanılmış olan karizmatik yönetim özelliklerinden faydalanılmıştır. Hizmetkâr liderlik tarzı ile alakalı Liden vd. (2008)'nin sunmuş oldukları unsurlardan yola çıkılmıştır. Stratejik liderlik tarzı ile ilgili önermelerde ise Merih (2006)'den yararlanılmıştır. Demografik özelliklerle ilgili bölümde ise katılımcılara

cinsiyetleri, yaşları, işletmedeki çalışma süreleri, eğitim durumları, işletmenin çalışan sayısı ve işletme faaliyet alanları sorulmuştur. Genel algıların yer aldığı dördüncü bölümde, literatürdeki algıların tamamı yer almıştır. Katılımcılara önermelerin kendileri için doğru olup olmadığı sorulmuş ve evet/hayır şeklinde cevaplar istenmiştir. Son bölüm olan inovasyon performansı bölümünde hazırlanan önermelerde yerli ve yabancı birçok kaynaktan yararlanılmıştır. Bu kaynaklar Tablo 6'da gösterilmiştir.

Tablo 6: İnovasyon Performansı Önerme Kaynakları

Yazar	Ölçüm Kriterleri
Walker, Jeanes ve Rowlands (2002)	Araştırma ve Geliştirme harcamaları.
Hu (2003)	İnovasyon sayısı, Patent sayısı.
Carayannis ve Provan (2008)	Yeni ürün sayısı, Yeni fikir sayısı.
Yılmaz, Alpkan ve Bulut (2009)	Yönetimsel uygulamalarda yeni ve eşsiz değişiklikler.
Yavuz, 2010	Yeni ürünlerin yüzdesi, Rakiplere göre yeni ürün yüzdesi.
Çömez (2012)	Pazara ilk olarak ürün sunma, Pazara yeni ürün sunma hızı.

Tablo 6'daki kaynakların kullanılmasıyla katılımcılara, inovasyon performansı boyutu 10 önerme şeklinde sunulmuştur. Önermelere Ortalamanın Çok Altı, Ortalamanın Biraz Altı, Ortalama, Ortalamanın Biraz Üstü, Ortalamanın Çok Üstü şeklinde cevaplar verilmesi istenilmiştir.

Anket önermelerinin oluşturulmasından sonra yapısal ve içerik olarak geçerliliğinin ortaya konulması amacıyla uzman görüşü alma tekniği kullanılmıştır. Uzman görüşü tekniği, ankette yer alan maddelerin, ihtiyaç duyulan olgusal veya yargısal verileri kapsamada ve toplamada ne derece yeterli olduğu sorusunun cevabıyla birlikte, ankette yer alan maddeleri kapsam geçerliği bakımından değerlendirmesi amacıyla konunun uzmanları tarafından fikirlerin beyan edilmesidir (Büyüköztürk, 2005, 141). Bu amaçla anketler, kendi alanlarında uzman 3 isimle paylaşılmıştır. Bu isimler, stratejik yönetim alanında uzman, liderlik alanında uzman ve finansal yönetim alanında uzman kişilerdir. Hazırlanan anketler e-posta yoluyla uzman kişilere ulaştırılmış, bir hafta içerisinde uzman kişilerden geri bildirim alınmıştır. Uzmanların eleştirileri ve önerileri dikkate alınarak anket kısmında değişiklikler yapılarak, anketlerin son hali oluşturulmuştur. Son hale getirilen

anketler uzman kişilere tekrar gönderilerek yapılan değişikliklerde, öneri ve eleştirilerinin dikkate alınmış olduğu paylaşılmıştır.

3.4. Verilerin Toplanması

Araştırmanın veri toplama süreci 27/10/2015 tarihinde başlamış ve 07/12/2015 tarihinde sonlandırılmıştır. Anketlerin işletmelere ulaştırılmasında KOSGEB'le işbirliği gerçekleştirilmiştir. KOSGEB'ten alınan işletme bilgileri çerçevesinde, EK 3'te sunulan bilgilendirme mektubuyla birlikte, anketler işletmelere e-posta yoluyla gönderilmiştir. Geri bildirim yapan işletmelere teşekkürlerin bildirilmesi amacıyla ve işletmeye ziyaret gerçekleştirileceğine dair bir e-posta gönderilmiştir. E-postalara cevap vermeyen işletmeler aranıp, gönderilen mail hakkında ve araştırma konusu hakkında bilgi verilmiş, dilerlerse anketleri elden ulaştırılması teklif edilmiştir. Anketleri yüz yüze doldurmak isteyen işletmelere ziyaret gerçekleştirmek için randevu talep edilmiştir. Randevu tarihi ve saati doğrultusunda işletmeler ziyaret edilmiştir. Ziyaret esnasında araştırmanın amacı doğrultusunda katılımcılara bilgi verilmiştir. Ayrıca bazı işletmelere randevu talep edilmeden doğrudan ziyaret gerçekleştirilmiştir. Bu çerçevede verilerin %15'lik kısmı internet ortamından elde edilmiştir. Verilerin %85'lik kısmı ise elden toplanmıştır.

3.5. Verilerin Analizi

Araştırma amacı doğrultusunda toplanan veriler istatistikî analiz programı SPSS 20 ile analiz edilmiş ve elde edilen bulgular yorumlanarak değerlendirilmiştir. Araştırmada kullanılan istatistikî teknikler maddeler halinde aşağıda verilmektedir.

- Demografik özelliklere ilişkin veriler için frekans analizi.
- Ortalama ve güvenilirlik için tanımlayıcı analizler.
- Araştırma modelinde yer alan değişkenler arasındaki ilişkileri tespit etmeye yönelik korelasyon analizi.
- Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik çoklu regresyon analizi.

BÖLÜM IV BULGULAR

4. Bulgular

Bulgular bölümünde SPSS 20 paket programı aracılığıyla elde edilen veriler paylaşılacaktır. Bu kapsamda öncelikle araştırma katılımcılarının demografik özelliklerinin incelendiği istatistiklere ve yorumlara yer verilecektir. Sonrasında araştırma sorunsalını oluşturan değişkenlerle ilgili, korelasyon analizi ve çoklu doğrusal regresyon analizleri ile ilgili bulgular incelenecektir.

4.1. Demografik Bulgular

Demografik bulgular, herhangi bir şeye ait temel özellikleri ifade etmek için sunulmuş olan bilgilerdir. Araştırmaya katılımcılarının cinsiyet, yaş, çalışma süreleri, eğitim durumları ile ilgili demografik bulgular aşağıdaki tablolarda sunulmaktadır.

Tablo 7: Cinsiyete Göre Dağılım

Cinsiyet	Sayı	Yüzde
Erkek	101	80,2
Kadın	25	19,8

Tablo 7’de araştırmaya katılanların cinsiyete göre dağılımları incelenmiştir. Buna göre katılımcıların %19,8’ini (25 kişi) kadınlar, %80,2’sini (101 kişi) erkekler oluşturmaktadır.

Tablo 8: Yaş Gruplarına Göre Dağılım

Yaş gruplarına göre dağılım	Sayı	Yüzde
20-30	20	15,9
31-40	45	35,7
41-50	36	28,6
51 ve üzeri	25	19,8

Tablo 8’de araştırmaya katılan yöneticilerin yaş gruplarına göre dağılımları incelenmiştir. Buna göre katılımcıların %15,9’u (20 kişi) 20-30 yaş grubu aralığında,

%35,7'si (45 kişi) 31-40 yaş grubu aralığında, %28,6'sı (36 kişi) 41-50 yaş grubu aralığında, %19,8'i (25 kişi) 51 ve üzeri yaş grubu aralığında yer almaktadırlar.

Tablo 9: Çalışma Sürelerine Göre Dağılımlar

Çalışma Süreleri	Sayı	Yüzde
1-5 Yıl	44	34,9
6-10 Yıl	30	23,8
11-15 Yıl	12	9,5
16 yıl ve üzeri	40	31,7

Tablo 9'da katılımcıların işletmelerindeki çalışma süreleri incelenmiştir. Buna göre yöneticilerin %34,9'u (44 kişi) 1-5 yıl arası, %23,8'i (30 kişi) 6-10 yıl arası, %9,5'i (12 kişi) 11-15 yıl arası, %31,7'si (40 kişi) 16 yıl ve üzeri sürede işletmede çalışmaktadır.

Tablo 10: Eğitim Durumlarına Göre Dağılım

Eğitim Durumu	Sayı	Yüzde
İlköğretim	25	19,8
Lise	43	34,1
Lisans	15	11,9
Lisansüstü	38	30,2

Araştırmaya katılan yöneticilerin eğitim durumlarına göre dağılımları Tablo 10'da incelenmiştir. Buna göre; katılımcıların %19,8'i (25 kişi) ilköğretim mezunlarından oluşmakta, %34,1 'i (43 kişi) lise mezunlarından oluşmakta, %11,9'u (15 kişi) lisans mezunlarından oluşmakta, %30,2'si (38 kişi) lisansüstü mezunlarından oluşmaktadır.

Tablo 11: İşletme Faaliyet Alanına Göre Dağılım

Faaliyet Alanı	Sayı	Yüzde
İmalat Sektörü	73	57,9
Hizmet Sektörü	53	42,1

Tablo 11'de araştırmaya katılan yöneticilerin işletmelerinin faaliyet alanlarının dağılımları incelenmiştir. Buna göre; katılımcıların % 57,9 (73 kişi)'u imalat işletmesinde, %42,1 (53 kişi)'i hizmet işletmesinde yer almaktadır.

Demografik verilere göre araştırmaya katılan yöneticilerin büyük bir çoğunluğunu erkek yöneticiler oluşturmaktadır. Yaş düzeyi bakımından katılımcıların büyük çoğunluğunun 31-40 yaş aralığında yer aldığı görülmektedir. Yöneticilerin işletmede çalışma sürelerine bakıldığında, 1-5 yıl ve 16 yıl ve üzeri aralığında bulunanlar çoğunluktadır. Eğitim düzeyi bulgularında ise katılımcılar genel itibariyle lise ve lisansüstü eğitim seviyelerinde yer almaktadır. Araştırma yapılan işletmeler faaliyet alanları itibariyle değerlendirildiğinde; imalat sektöründe yer alan yöneticilerin hizmet sektörüne oranla çoğunlukta olduğu görülmektedir.

4.1.1. Katılımcıların Genel İnovasyon Algıları

Araştırma kapsamında katılımcıların inovasyon ile ilgili genel algıları incelenmiştir.

Tablo 12: Genel İnovasyon Algıları

Genel İnovasyon Algıları	Cevap	Sayı	Yüzde
İnovasyonu, kriz dönemlerinden çıkış için bir fırsat olarak algılıyorum.	Evet	85	67,5
	Hayır	41	32,5
İnovasyonu, rekabet avantajının oluşturulması açısından önemli bir araç olarak algılıyorum.	Evet	115	91,3
	Hayır	11	8,7
İnovasyonu, kurum içerisindeki konumumu kaybetme nedenim olma ihtimaline karşı risk olarak algılıyorum.	Evet	18	14,3
	Hayır	108	85,7
İnovasyonu, yönetilmesi çeşitli açılardan zor bir süreç olarak algılıyorum.	Evet	78	61,9
	Hayır	48	38,1
İnovasyonu, belirsizliklerle dolu bir süreç olarak algılıyorum.	Evet	58	46,0
	Hayır	68	54,0
İnovasyonu, kurum için ek bir maliyet olarak algılıyorum.	Evet	85	67,5
	Hayır	41	32,5
İnovasyonu, köklü değişiklikler oluşturacak bir süreç şeklinde algılıyorum.	Evet	66	52,4
	Hayır	60	47,6
İnovasyonu, müşterilerin adapte olma konusundaki yaşayacağı sıkıntılar dolayısıyla dirençle karşılaşılabilecek bir süreç olarak algılıyorum.	Evet	50	39,7
	Hayır	76	61,3
İnovasyonu, genel olarak personelin direnç göstermesine neden olan bir faaliyet olarak algılıyorum.	Evet	49	38,9
	Hayır	77	61,1
İnovasyonu, işletmenin ürün kalitesini artıracak bir faaliyet olarak algılıyorum.	Evet	113	89,7
	Hayır	13	10,3

Tablo 12'ye göre; yöneticilerden inovasyonu, kriz dönemlerinden çıkış için bir fırsat olarak algılayanlar %67,5 iken, algılamayanlar ise %32,5'tir. İnovasyonu, rekabet avantajının oluşturulması açısından önemli bir araç olarak algılayanların yüzdesi 91,3 iken önemli bir araç olarak algılamayanların yüzdesi ise 8,7'dir. İnovasyonu, kurum içerisindeki konumu için riski olarak algılayanların yüzdesi 14,3

iken, algılamayanların yüzdesi ise 85,7'dir. İnovasyonun yönetilmesini çeşitli açılardan zor bir süreç olarak algılayanlar %61,9 iken, algılamayanlar %38,1'dir. İnovasyonu belirsizliklerle dolu bir süreç olarak algılayanların yüzdesi 46,0 iken, algılamayanların yüzdesi ise 54,0'dır. İnovasyonu kurum için ek bir maliyet olarak algılayanlar %67,5 iken, ek bir maliyet olarak algılamayanlar %32,5'tir. İnovasyonu, köklü değişiklikler oluşturacak bir süreç şeklinde algılıyorum cevabını veren yöneticilerin yüzdesi 52,4 iken, algılamıyorum cevabı verenlerin yüzdesi 47,6'dır. İnovasyonu, müşterilerin adapte olma konusundaki yaşayacağı sıkıntılar dolayısıyla dirençle karşılaşılacak bir süreç olarak algılayanlar 39,7'lik yüzdeye sahipken, algılamayanlar 61,3'lük yüzdeye sahiptir. İnovasyonu, genel olarak personelin direnç göstermesine neden olan bir faaliyet olarak algılayanların yüzdesi 38,9 iken, algılamayanlar yüzdesi %61,1'dir. İnovasyonu, işletmenin ürün kalitesini artıracak bir faaliyet olarak algılayanlar % 89,7 iken, inovasyonu, işletmenin ürün kalitesini artıracak bir faaliyet olarak algılamayanlar ise %10,3'tür.

Genel inovasyon algılarıyla ilgili bulgulara bakıldığında, katılımcıların büyük bir çoğunluğu, inovasyonun, rakipleri karşısında avantaj sağladığını düşünmektedirler. Bununla birlikte inovasyonu ürün kalitesini artıracak faaliyet olarak algılayanlarda, büyük bir yüzdeye sahiptirler. En yüksek hayır yanıtını alan inovasyon algısı ise işletmedeki konumunu kaybetme riski algısıdır. Bunların yanı sıra diğer algıların bulguları, birbirlerine yakın olarak gözlemlenmiştir.

4.2. Yargısal Bulgular

Bu bölümde araştırmanın modeli göz önüne alınarak yapılmış olan analizlere ve analiz sonuçlarına yer verilecektir.

4.2.1. Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi Bulguları

Değişkenlerin her birine ait ortalamalar, standart sapmalar, soru sayıları, güvenilirlik katsayıları ve kullanılan ölçek düzeyleri ile ilgili sonuçlar Tablo 13'te sunulmaktadır.

Tablo 13: Yapılar ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

Yapılar	Ortalamalar	Standart Sapmalar	Soru Sayısı	Güvenilirlik Katsayıları	Ölçek Düzeyi
Krizden Çıkış Algısı	3,5437	1,10728	4	,898	5
Rekabet Avantajı Algısı	4,2857	,80734	5	,896	5
Konum Riski Algısı	2,2004	1,13799	4	,928	5
Yönetim Zorluğu Algısı	3,1138	1,11647	3	,832	5
Belirsizlik Algısı	3,2460	1,19345	3	,838	5
Ek Maliyet Algısı	3,3254	1,09501	3	,845	5
Köklü Değişiklik Algısı	3,0079	1,10948	4	,910	5
Müşteri Direnci Algısı	2,4735	1,22591	3	,903	5
Personel Direnci Algısı	2,6528	1,06582	4	,864	5
Kalite Artışı Algısı	4,2249	,98236	3	,932	5
Dönüştürücü Liderlik Tarzı	4,0741	,72745	9	,891	5
Karizmatik Liderlik Tarzı	3,7506	,73689	7	,811	5
Etkileşimci Liderlik Tarzı	3,1190	,66160	4	,360	5
Hizmetkâr Liderlik Tarzı	3,7556	,70377	5	,669	5
Stratejik Liderlik Tarzı	4,0410	,67254	6	,733	5
İnovasyon Performansı	3,1795	,76977	10	,841	5

Tablo 13 incelendiğinde, Düzce ilindeki KOBİ yöneticilerinin en baskın inovasyon algısı, rekabet avantajı algısı (4,2857) ve kalite artışı algısıdır (4,2249), en yaygın liderlik tarzı dönüştürücü liderlik tarzı (4,0741) ve stratejik liderlik tarzıdır (4,0410). İşletmelerin inovasyon performansı düzeyi ise ortalamanın biraz üstü (3,1795) olduğu anlaşılmaktadır. Diğer taraftan tüm değişkenlere yönelik güvenilirlik analizi yapılmıştır. Güvenirlilik analizi, bir ölçekte, tüm değişkenlerin birbiri ile tutarlılığını ve iç uyumunu ortaya koyan bir kavramdır (Kurtuluş, 2010, 184). Güvenirlilik analizini için Alpha modeli kullanılmıştır. Cronbach's Alpha değeri, bir faktörün altında bulunan soruların toplamının güvenilirlik düzeyini göstermektedir. Güvenirlilik katsayısı 0.00 ile +1.00 arasında bir değere karşılık gelmektedir. Cronbach alfa katsayısının 0.60 veya üzeri olması literatürde geçerli sayılan eşik değerini (Nunnally, 1978) sağlamaktadır. Ölçeklere ait güvenilirlik analizi, *etkileşimci liderlik tarzı* (,360) dışında, oldukça güvenilir çıkmıştır. Geçerli güvenilirliğe sahip olmayan etkileşimci liderlik tarzı analiz setinden çıkarılmıştır. Bu aşamadan sonra korelasyon analizi uygulanmıştır. Bulgular Tablo 14'te gösterilmiştir.

Tablo 14: İnovasyon Algıları, İnovasyon Sürecindeki Liderlik Tarzları, İnovasyon Performansı ile ilgili Korelasyon Analizi Sonuçları

Faktörler/Bağımsız Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1. Krizden Çıkış Algısı	1														
2. Rekabet Avantajı Algısı	,365**	1													
3. Konum Riski Algısı	-,075	,015	1												
4. Yönetim Zorluğu Algısı	-,153	-,049	,357**	1											
5. Belirsizlik Algısı	-,188*	-,062	,357**	,589**	1										
6. Ek Maliyet Algısı	-,083	,021	,093	,327**	,231**	1									
7. Köklü Değişiklik Algısı	,021	-,104	,028	,189*	,063	,045	1								
8. Müşteri Direnci Algısı	-,151	-,162	,326**	,274**	,098	,173	,280**	1							
9. Personel Direnci Algısı	-,067	-,070	,114	,221*	,130	,061	,303**	,328**	1						
10. Kalite Artışı Algısı	,376**	,526**	-,138	-,083	-,060	,170	,084	-,340**	-,141	1					
11. Dönüştürücü Liderlik Tarzı	,394**	,499**	,068	,042	-,020	-,132	-,081	-,046	-,067	,443**	1				
12. Karizmatik Liderlik Tarzı	,440**	,497**	-,017	-,050	,029	-,126	-,063	-,188*	-,116	,462**	,704**	1			
13. Hizmetkâr Liderlik Tarzı	,396**	,384**	,061	,017	,066	-,128	-,047	-,019	-,030	,264**	,646**	,542**	1		
14. Stratejik Liderlik Tarzı	,341**	,429**	,005	,075	,139	-,079	,144	-,029	-,074	,398**	,604**	,627**	,501**	1	
15. İnovasyon Performansı	,262**	,366**	,029	-,195*	-,091	-,143	-,126	-,240**	-,178*	,354**	,380**	,498**	,345**	,475**	1

* Korelasyonlar 0.05 düzeyinde anlamlı (2-tailed), ** Korelasyonlar 0.01 düzeyinde anlamlı (2-tailed).

Tablo 14'teki sonuçlara göre, krizden çıkış algısının tüm liderlik tarzlarıyla anlamlı, orta düzeyde ve pozitif ilişkili olduğu görülmektedir. En yüksek düzeyde ilişkili olan inovasyon sürecindeki liderlik tarzı, karizmatik liderlik tarzıdır. Rekabet avantajı algısı ise tüm liderlik tarzlarıyla anlamlı, orta düzeyde ve pozitif ilişkilidir. Dönüştürücü liderlik tarzı ile daha yüksek düzeyde ilişkiye sahiptir. Konum riski algısı, Yönetim zorluğu algısı, Belirsizlik algısı, Ek maliyet algısı ve Köklü değişiklik algısı ile liderlik tarzları arasında yön (negatif-pozitif) itibariyle doğru ilişkiler gözlemlense de ilişki düzeyi itibariyle istatistiksel anlamlılık bulunamamıştır. Müşteri direnci algısı ise karizmatik liderlik tarzı ile negatif yönlü düşük düzeyde anlamlı bir ilişki vermiştir. Diğer taraftan krizden çıkış ve rekabet avantajı algısı gibi kalite artışı algısı da tüm liderlik tarzları ile istatistiksel olarak anlamlı orta düzeyde pozitif yönlü ilişkili çıkmıştır. En yüksek düzeyde ilişkili olduğu inovasyon sürecindeki liderlik tarzı, karizmatik liderlik tarzıdır. İnovasyon performansı ise tüm liderlik tarzları (dönüştürücü, karizmatik, hizmetkâr, stratejik) ile orta düzeyde ilişkili çıkarken en yüksek düzeyde ilişki olduğu liderlik tarzı, karizmatik liderlik olmuştur. Bunu stratejik liderlik tarzı takip etmektedir.

4.2.2. Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi ile İlgili Bulgular

Regresyon analizi, değişkenler arasındaki neden sonuç ilişkisini bulmamıza imkân veren analiz yöntemidir. Çoklu regresyon analizi ise bağımlı değişkenle ilişkili olan iki ya da daha çok bağımsız değişkene dayalı olarak, bağımlı değişkenin tahmin edilmesine olanak veren analiz türüdür (Büyüköztürk, 2006, 98). Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisi R^2 ile incelenmektedir. En büyük beta değeri en önemli değişken olarak kabul edilmiştir. Ayrıca bağımsız değişkenler ile hata terimleri ilişkisini incelemek için Durbin-Watson katsayısı (0-4 arası değer alır, Değer 0'a yakın ise ilişki yok Değer 4'e yakın ise ilişki var) kullanılmıştır. Araştırma kapsamında her bağımlı değişkene farklı regresyon analizleri yapılmıştır. Geliştirilmiş olan hipotezlerin doğrulanıp doğrulanmadığı, regresyon analizi ile belirlenmeye çalışılmıştır.

4.2.2.1. İnovasyon Algılarının İnovasyon Sürecindeki Liderlik Tarzları Üzerindeki Etkisi

İlk olarak “inovasyon algılarının inovasyon sürecindeki liderlik tarzları üzerindeki etkisi” incelenmiştir. İnovasyon algılarının dönüştürücü liderlik tarzı üzerindeki etkisi ile ilgili bulgular Tablo 15’te yer almaktadır.

Tablo 15: İnovasyon Algıları-Dönüştürücü Liderlik Tarzı Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız değişkenler	B	Standart Hata	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
Genel Model	1,723	,410		4,200	,000		
Krizden Çıkış Algısı	,129	,053	,197	2,456	,016	,783	1,277
Rekabet Avantajı Algısı	,230	,079	,255	2,906	,004	,650	1,539
Konum Riski Algısı	,026	,052	,040	,492	,624	,755	1,325
Yönetim Zorluğu Algısı	,115	,062	,176	1,841	,068	,551	1,816
Belirsizlik Algısı	-,003	,056	-,006	-,061	,951	,600	1,668
Ek Maliyet Algısı	-,179	,053	-,270	-3,397	,001	,795	1,257
Köklü Değişiklik Algısı	-,104	,053	-,158	-1,970	,051	,776	1,288
Müşteri Direnci Algısı	,113	,053	,191	2,150	,034	,636	1,572
Personel Direnci Algısı	-,016	,053	-,023	-,301	,764	,823	1,215
Kalite Artışı Algısı	,278	,072	,376	3,853	,000	,528	1,895
Bağımlı Değişken: Dönüştürücü Liderlik Tarzı R: ,650 R ² : ,423 F: 8,432 Sig.: ,000 Durbin-Watson: 2,286							

Tablo 15 incelendiğinde; bağımsız değişken olarak inovasyon algıları alt bileşenleri olan; krizden çıkış, rekabet avantajı, konum riski, yönetim zorluğu, belirsizlik, ek maliyet, köklü değişiklik, müşteri direnci, personel direnci ve kalite artışı algıları alınmış ve bağımlı değişken olarak da inovasyon sürecindeki liderlik tarzları alt bileşeni olan dönüştürücü liderlik tarzı alınmıştır. VIF değerleri arasında 10’dan yüksek bir değer olmadığı ve tolerance değerleri 0,20’den fazla olduğu için bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantılılık bulunmamaktadır. Ayrıca Durbin-Watson katsayısı (2,286) bağımsız değişkenler ile hata terimleri arasında sorunlu bir ilişkinin olmadığını göstermektedir. Diğer taraftan inovasyon algıları, dönüştürücü liderlik tarzı ile orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki vermekte (R: ,650, R²: ,423, Sig.: ,000) ve dönüştürücü liderlik tarzındaki toplam varyansın %42’sini açıklamaktadır. Regresyon katsayılarına (β) göre, inovasyon algılarının dönüştürücü liderlik tarzı üzerindeki göreceli önem sırası; kalite artışı, ek maliyet, rekabet avantajı, krizden

çıkış, müşteri direnci, köklü değişiklik, yönetim zorluğu, konum riski, personel direnci, belirsizlik algıları şeklindedir.

Diğer taraftan algılar ile liderlik tarzı etkileşimine bakıldığında; dönüştürücü liderlerin, kalite artışı, ek maliyet, rekabet avantajı, krizden çıkış, müşteri direnci ve köklü değişiklik algılarından etkilendikleri görülmektedir. Bu sonuç istatistiksel açıdan anlamlıdır (sig: ,000; ,001; ,004; ,016; ,034). Kalite artışı algısı %38'lik, ek maliyet algısı %27'lik, rekabet avantajı algısı %25'lik, krizden çıkış algısı %20'lik, müşteri direnci algısı %19'luk ve köklü değişiklik algısı %16'luk bir oranla dönüştürücü liderlik tarzını etkilemektedir. Bu analiz sonuçlarına göre araştırma modeli kapsamında **H1_{a,b,c}** hipotezleri (olumlu inovasyon algıları, dönüştürücü liderlik tarzını pozitif olarak etkiler) **kabul** edilmiştir. **H6_d** ve **H6_e** hipotezi (d) ek maliyet algısı e) köklü değişiklik algısı dönüştürücü liderlik tarzını negatif olarak etkiler) **kabul** edilmiştir. **H6_{a,b,c,g}** (inovasyon sürecindeki dönüştürücü liderlik tarzı, a)konum riski algısı, b) yönetim zorluğu algısı, c) belirsizlik algısı, g) personel direnci algısı, algılarından negatif olarak etkilenmektedir) **reddedilmiştir**. Müşteri direnci algısının dönüştürücü liderlik tarzını pozitif olarak etkilemesi, hipotezin negatif yönde kurgulanmasından dolayı **reddedilmiştir** (**H6_f**: inovasyon sürecindeki dönüştürücü liderlik tarzı, f) müşteri direnci algısından negatif olarak etkilenmektedir).

Tablo 16: İnovasyon Algıları-Karizmatik Liderlik Tarzı Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız değişkenler	B	Standart Hata	Beta	t	Sig.
Genel Model	1,482	,422		3,512	,001
Krizden Çıkış Algısı	,170	,054	,255	3,140	,002
Rekabet Avantajı Algısı	,243	,081	,266	2,986	,003
Konum Riski Algısı	-,008	,054	-,013	-,152	,879
Yönetim Zorluğu Algısı	,008	,064	,012	,127	,899
Belirsizlik Algısı	,098	,057	,159	1,716	,089
Ek Maliyet Algısı	-,134	,054	-,199	-2,472	,015
Köklü Değişiklik Algısı	-,044	,054	-,066	-,810	,419
Müşteri Direnci Algısı	,025	,054	,042	,469	,640
Personel Direnci Algısı	-,031	,055	-,044	-,558	,578
Kalite Artışı Algısı	,212	,074	,282	2,854	,005

Bağımlı Değişken: **Karizmatik Liderlik Tarzı**, R: ,637 R²: ,406 F:7,847 Sig.: ,000 Durbin-Watson: 2,112

Tablo 16 incelendiğinde; bağımsız değişken inovasyon algılarının alt bileşenleri olan; krizden çıkış, rekabet avantajı, konum riski, yönetim zorluğu, belirsizlik, ek maliyet, köklü değişiklik, müşteri direnci, personel direnci ve kalite artışı algılarından oluşmaktadır. Bağımlı değişken olarak da inovasyon sürecindeki liderlik tarzları alt bileşeni olan karizmatik liderlik tarzı analize tabii tutulmuştur. Durbin-Watson katsayısı (2,112) bağımsız değişkenler ile hata terimleri arasında sorunlu bir ilişkinin olmadığını göstermektedir. Diğer taraftan inovasyon algıları, karizmatik liderlik tarzı ile orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki vermekte ($R: ,637$, $R^2: ,406$, $Sig.: ,000$) ve karizmatik liderlik tarzındaki toplam varyansın %41'ini açıklamaktadır. Regresyon katsayılarına (β) göre, inovasyon algılarının, karizmatik liderlik tarzı üzerindeki göreceli önem sırası; krizden çıkış, rekabet avantajı, kalite artışı, ek maliyet, belirsizlik, köklü değişiklik, personel direnci, müşteri direnci, yönetim zorluğu ve konum riski algıları, şeklindedir.

İnovasyon algılarının, karizmatik liderlik tarzı üzerindeki etkisine bakıldığında; krizden çıkış algısı, rekabet avantajı algısı, kalite artışı algısı, karizmatik liderlik tarzını pozitif olarak etkilemektedir. Ek maliyet algısı ise karizmatik liderlik tarzı üzerinde negatif bir etkiye sahiptir. Bu sonuç istatistiksel açıdan anlamlıdır (sig: ,002; ,003; ,005; ,015). Krizden çıkış algısı %25'lik, rekabet avantajı algısı %27'lik, kalite artışı algısı %28'lik, ek maliyet algısı %20'lik oranla inovasyon sürecindeki karizmatik liderlik tarzını etkilemektedir. Hipotezler göz önüne alındığında **H2_{a,b,c}** (krizden çıkış, rekabet avantajı ve kalite artışı algıları, inovasyon sürecindeki karizmatik liderlik tarzı üzerinde pozitif etkiye sahiptir) ve **H7_a** (inovasyon sürecindeki karizmatik liderlik tarzı, ek maliyet algısından negatif olarak etkilenmektedir) **kabul** edilmiştir. **H7_{a,b,c,e,f,g}** (inovasyon sürecindeki karizmatik liderlik tarzı, a)konum riski algısı, b) yönetim zorluğu algısı, c) belirsizlik algısı, e) köklü değişiklik algısı, f) müşteri direnci algısı, g) personel direnci algısı, algılarından negatif olarak etkilenmektedir) **reddedilmiştir**.

Tablo 17: İnovasyon Algıları- Hizmetkâr Liderlik Tarzı Çoklu Regresyon Analizi
Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	B	Standart Hata	Beta	t	Sig.
Genel Model	1,827	,443		4,128	,000
Krizden Çıkış Algısı	,194	,057	,305	3,416	,001
Rekabet Avantajı Algısı	,206	,085	,237	2,416	,017
Konum Riski Algısı	,002	,056	,003	,030	,976
Yönetim Zorluğu Algısı	,020	,067	,031	,294	,769
Belirsizlik Algısı	,097	,060	,165	1,614	,109
Ek Maliyet Algısı	-,127	,057	-,197	-2,229	,028
Köklü Değişiklik Algısı	-,052	,057	-,082	-,918	,361
Müşteri Direnci Algısı	,083	,057	,144	1,455	,149
Personel Direnci Algısı	-,010	,057	-,015	-,169	,866
Kalite Artışı Algısı	,089	,078	,125	1,147	,254

Bağımlı Değişken: **Hizmetkâr Liderlik Tarzı** R: ,532 R²: ,283 F: 4,536 Sig.: ,000 Durbin-Watson: 2,016

Tablo 17 incelendiğinde; inovasyon algıları alt bileşenleri olan bağımsız değişkenler; krizden çıkış, rekabet avantajı, konum riski, yönetim zorluğu, belirsizlik, ek maliyet, köklü değişiklik, müşteri direnci, personel direnci ve kalite artışı algıları ve bağımlı değişken olarak da inovasyon sürecindeki liderlik tarzları alt bileşeni olan hizmetkâr liderlik tarzının analize alındığı görülmektedir. Durbin-Watson katsayısı (2,016) bağımsız değişkenler ile hata terimleri arasında sorunlu bir ilişkinin olmadığını göstermektedir. Diğer taraftan inovasyon algıları, hizmetkâr liderlik tarzı ile orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki vermekte (R: ,532, R²: ,283, Sig.: ,000) ve dönüştürücü liderlik tarzındaki toplam varyansın %28'ini açıklamaktadır. Regresyon katsayılarına (β) göre, inovasyon algılarının hizmetkâr liderlik tarzı üzerindeki görece önem sırası; krizden çıkış, rekabet avantajı, ek maliyet, belirsizlik, müşteri direnci, kalite artışı, köklü değişiklik, yönetim zorluğu, personel direnci, konum riski algıları, şeklindedir.

İnovasyon algılarından, krizden çıkış, rekabet avantajı ve ek maliyet algıları, hizmetkâr liderlik tarzını etkilemektedir. Bu sonuç istatistiksel açıdan anlamlıdır (sig: ,001; ,017; ,028). Krizden çıkış algısı %30'luk, rekabet avantajı algısı %24'lük, ek maliyet algısı %20'lik oranlarla hizmetkâr liderlik tarzını etkilemektedir. Hipotezler göz önüne alındığında **H4_{a,b}** (inovasyonun, a) krizden çıkış ve b) rekabet avantajı olarak algılanması, hizmetkâr liderlik tarzını pozitif olarak etkilemektedir) ve **H9_a** (inovasyon sürecindeki hizmetkâr liderlik tarzı, ek maliyet algısından negatif olarak

etkilenmektedir) **kabul** edilmiştir. **H4_c** (inovasyon sürecindeki hizmetkâr liderlik tarzı, kalite artışı algısından pozitif olarak etkilenmektedir) **ve H9_{a,b,c,e,f,g}** (inovasyon sürecindeki hizmetkâr liderlik tarzı, a)konum riski algısı, b) yönetim zorluğu algısı, c) belirsizlik algısı, e) köklü değişiklik algısı, f) müşteri direnci algısı, g) personel direnci algısı, algılarından negatif olarak etkilenmektedir) **reddedilmiştir**.

Tablo 18: İnovasyon Algıları- Stratejik Liderlik Tarzı Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	B	Standart Hata	Beta	T	Sig.
Genel Model	1,638	,400		4,100	,000
Krizden Çıkış Algısı	,114	,051	,188	2,235	,027
Rekabet Avantajı Algısı	,237	,077	,285	3,075	,003
Konum Riski Algısı	-,046	,051	-,077	-,901	,369
Yönetim Zorluğu Algısı	,028	,061	,047	,467	,641
Belirsizlik Algısı	,138	,054	,245	2,547	,012
Ek Maliyet Algısı	-,124	,051	-,201	-2,407	,018
Köklü Değişiklik Algısı	,078	,051	,128	1,518	,132
Müşteri Direnci Algısı	,085	,051	,156	1,663	,099
Personel Direnci Algısı	-,075	,052	-,118	-1,437	,153
Kalite Artışı Algısı	,168	,070	,245	2,387	,019

Bağımlı Değişken: **Stratejik Liderlik Tarzı** R: ,600 R²: ,360 F: 6,470 Sig.: ,000 Durbin-Watson: 2,103

Tablo 18 incelendiğinde; inovasyon algıları alt bileşenleri olan bağımsız değişkenler; krizden çıkış, rekabet avantajı, konum riski, yönetim zorluğu, belirsizlik, ek maliyet, köklü değişiklik, müşteri direnci, personel direnci ve kalite artışı algılarından oluşmaktadır. Bağımlı değişken olarak da inovasyon sürecindeki liderlik tarzları alt bileşeni olan stratejik liderlik tarzının modele alınmıştır. Durbin-Watson katsayısı (2,103) bağımsız değişkenler ile hata terimleri arasında sorunlu bir ilişkinin olmadığını göstermektedir. Diğer taraftan inovasyon algıları, stratejik liderlik tarzı ile orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki vermekte (R: ,600, R²: ,360, Sig.: ,000) ve stratejik liderlik tarzındaki toplam varyansın %36'sını açıklamaktadır. Regresyon katsayılarına (β) göre, inovasyon algılarının stratejik liderlik tarzı üzerindeki görece önem sırası; rekabet avantajı, belirsizlik, ek maliyet, kalite artışı, krizden çıkış, müşteri direnci, köklü değişiklik, personel direnci, konum riski, yönetim zorluğu algıları şeklindedir.

İnovasyon algılarının, stratejik liderlik tarzı üzerindeki etkisine bakıldığında; inovasyonun rekabet avantajı, belirsizlik, ek maliyet, kalite artışı, krizden çıkış

olarak algılanması, stratejik liderlik tarzını etkilemektedir. Bu sonuç istatistiksel açıdan anlamlıdır (sig: ,003; ,012; ,018; ,019; ,027). Rekabet avantajı algısı %28'lik, belirsizlik %25'lik, ek maliyet %20'lik, kalite artışı %25'lik, oranlarla stratejik tarzda yönetmeyi etkilemektedir. Hipotezler göz önüne alındığında **H5_{a,b,c}** (olumlu inovasyon algıları, stratejik liderlik tarzını pozitif olarak etkilemektedir.) ve **H10_d** (inovasyon sürecindeki stratejik liderlik tarzı, ek maliyet algısından negatif olarak etkilenmektedir) **kabul** edilmiştir. **H10_e** (inovasyon sürecindeki stratejik liderlik tarzı, belirsizlik inovasyon algısından negatif olarak etkilenmektedir.) ve **H10_{a,b,e,f,g}** (inovasyon sürecindeki stratejik liderlik tarzı, inovasyon algılarının a)konum riski algısı, b) yönetim zorluğu algısı, e) köklü değişiklik algısı, f) müşteri direnci algısı, g) personel direnci algısından, negatif olarak etkilenmektedir.) **reddedilmiştir**.

Tablo 19: İnovasyon Sürecindeki Liderlik Tarzları-İnovasyon Performansı Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	B	Standart Hata	Beta	T	Sig.
Genel Model	,597	,407		1,468	,145
Dönüştürücü Liderlik Tarzı	-,074	,133	-,070	-,560	,576
Karizmatik Liderlik Tarzı	,351	,122	,336	2,873	,005
Hizmetkâr Liderlik Tarzı	,071	,114	,065	,618	,537
Stratejik Liderlik Tarzı	,304	,119	,265	2,549	,012
Bağımlı Değişken: İnovasyon Performansı R: ,543 R ² : ,295 F: 10,051 Sig.: ,000 Durbin-Watson:1,865					

Tablo 19 incelendiğinde; inovasyon sürecindeki liderlik tarzları bağımsız değişkenleri (dönüştürücü liderlik tarzı, karizmatik liderlik tarzı, etkileşimci liderlik tarzı, hizmetkâr liderlik tarzı ve stratejik liderlik tarzı) oluştururken, bağımlı değişken olarak da inovasyon performansının modele alındığı görülmektedir. Durbin-Watson katsayısı (1,865) bağımsız değişkenler ile hata terimleri arasında sorunlu bir ilişkinin olmadığını göstermektedir. Diğer taraftan inovasyon sürecindeki liderlik tarzları ile inovasyon performansı orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki vermekte (R: ,543, R²: ,295, Sig.: ,000) ve inovasyon sürecindeki liderlik tarzları, inovasyon performansındaki toplam varyansın %29'unu açıklamaktadır. Regresyon katsayılarına (β) göre, inovasyon sürecindeki liderlik tarzlarının, inovasyon performansı üzerindeki görece önem sırası; karizmatik liderlik tarzı, stratejik liderlik tarzı, hizmetkâr liderlik tarzı ve dönüştürücü liderlik tarzı, şeklindedir.

İnovasyon sürecindeki liderlik tarzlarının, inovasyon performansı üzerindeki etkisine bakıldığında; karizmatik liderlik tarzı ve stratejik liderlik tarzının, işletmenin inovasyon performansını pozitif etkilediği görülmektedir. Bu sonuç istatistiksel açıdan anlamlıdır (sig: ,005; ,012). Karizmatik liderlik tarzı %34'lük, stratejik liderlik tarzı %27'lik oranlarla inovasyon performansını etkilemektedir. Hipotezler göz önüne alındığında **H11_{b,e}** (inovasyon sürecindeki **b**) karizmatik liderlik tarzı ve **e**) stratejik liderlik tarzı, işletme inovasyon performansını pozitif etkilemektedir) **kabul** edilmiştir. **H11_{a,d}** (inovasyon sürecindeki **a**) dönüştürücü liderlik tarzı ve **d**) hizmetkâr liderlik tarzı, işletmenin inovasyon performansını pozitif etkilemektedir) **reddedilmiştir**.

4.2.3. Hipotezlerin Kabul ve Ret Durumları

Verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgulara dayanarak, literatür temelli oluşturulan hipotezlerin büyük bir miktarı kabul edilirken, bazı hipotezler reddedilmiştir. Kabul ve reddedilen hipotezler önceki bölümde tartışılırken, burada hipotezlerin kabul ve ret durumlarını gösteren bilgiler sunulmaktadır. Yöneticilerin inovasyon algıları, inovasyon sürecindeki liderlik tarzları ve inovasyon performansı ile ilgili hipotezlerin kabul/ret durumları Tablo 19'da sunulmuştur.

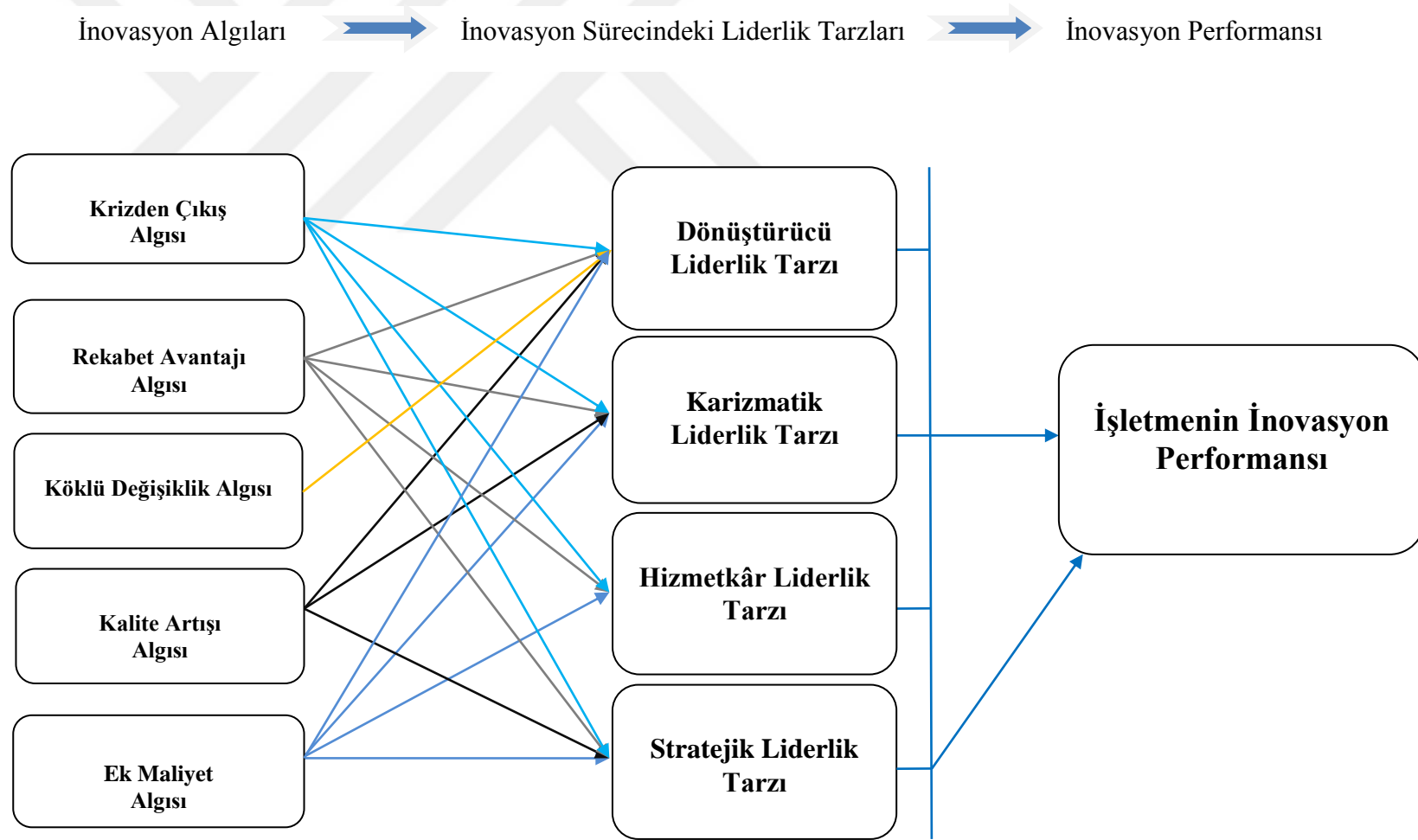
Tablo 20: Araştırma Hipotezlerinin Kabul Ret Durumu

Hipotez Numarası	Kabul Edilen Hipotezler	Hipotez Numarası	Reddedilen Hipotezler
H1 _{a,b,c}	İnovasyon sürecindeki dönüştürücü liderlik tarzı, a) krizden çıkış, b) rekabet avantajı ve c) kalite artışı algılarından pozitif olarak etkilenmektedir.	H4 _c	İnovasyon sürecindeki hizmetkâr liderlik tarzı, kalite artışı algısından pozitif olarak etkilenmektedir.
H2 _{a,b,c}	İnovasyon sürecindeki karizmatik liderlik tarzı, a) krizden çıkış, b) rekabet avantajı ve c) kalite artışı algılarından pozitif olarak etkilenmektedir.	H6 _{a,b,c,f,g}	İnovasyon sürecindeki dönüştürücü liderlik tarzı, , a)konum riski, b) yönetim zorluğu, c) belirsizlik, f) müşteri direnci, g) personel direnci algılarından negatif olarak etkilenmektedir.
H4 _{a,b}	İnovasyon sürecindeki hizmetkâr liderlik tarzı, a) krizden çıkış ve b) rekabet avantajı algılarından pozitif olarak etkilenmektedir.	H7 _{a,b,c,e,f,g}	İnovasyon sürecindeki karizmatik liderlik tarzı, a) konum riski, b) yönetim zorluğu, c) belirsizlik, e) köklü değişiklik, f) müşteri direnci, g) personel direnci algılardan negatif olarak etkilenmektedir.
H5 _{a,b,c}	İnovasyon sürecindeki stratejik liderlik tarzı, a) krizden çıkış, b) rekabet avantajı ve c) kalite artışı algılarından pozitif olarak etkilenmektedir.	H9 _{a,b,c,e,f,g}	İnovasyon sürecindeki hizmetkâr liderlik tarzı, a)konum riski, b) yönetim zorluğu, c) belirsizlik, e) köklü değişiklik, f) müşteri direnci, g) personel direnci algılardan negatif olarak etkilenmektedir.
H6 _{d,e}	İnovasyon sürecindeki dönüştürücü liderlik tarzı, d) ek maliyet ve e) köklü değişiklik algısından negatif olarak etkilenmektedir	H10 _{a,b,c,e,f,g}	İnovasyon sürecindeki stratejik liderlik tarzı, a)konum riski, b) yönetim zorluğu, e) köklü değişiklik, f) müşteri direnci, g) personel direnci algılarından negatif olarak etkilenmektedir.
H7 _d	İnovasyon sürecindeki karizmatik liderlik tarzı, d) ek maliyet algısından negatif olarak etkilenmektedir	H11 _{a,d}	İnovasyon sürecindeki a) dönüştürücü liderlik tarzı ve d) hizmetkâr liderlik tarzı, işletmenin inovasyon performansını pozitif etkilemektedir.
H9 _d	İnovasyon sürecindeki hizmetkâr liderlik tarzı, d) ek maliyet algısından negatif olarak etkilenmektedir.		
H10 _d	İnovasyon sürecindeki stratejik liderlik tarzı, d) ek maliyet algısından negatif olarak etkilenmektedir.		
H11 _{b,e}	İnovasyon sürecindeki b) karizmatik ve e) stratejik liderlik tarzları, işletmenin inovasyon performansını pozitif etkilemektedir.		

4.2.4. Araştırma Modelinin Test Edilmiş Hali

Araştırma modelinin test edilmiş ve test edilmemiş durumlarıyla alakalı farklılıklar değerlendirilecek olursa; en belirgin değişim, güvenilirlik analizinde 0,60'ın altında kalan etkileşimsel liderlik tarzının modelden çıkarılmasıdır. Bununla bağlantılı olarak inovasyon algılarıyla ve inovasyon performansı ile olan bağlantısının kesilmesidir.

Bir diğer değişiklik kabul edilmeyen hipotezlerin çıkarılmasıdır. Bulgular kısmında tartışılan sonuçlar özetlenecek olursa olumlu inovasyon algılarıyla, dönüştürücü, karizmatik ve stratejik liderlik tarzları modeldeki konumlarını korumaktadır. Hizmetkâr liderlik tarzında ise kaliteyi artırma algısı hariç diğer iki olumlu algı konumunu korumaktadır. Olumsuz algılardan ek maliyet algısı, tüm liderlik tarzlarını etkilemesi bakımından değişiklik göstermemiştir. Köklü değişiklik algısının modeldeki konumu, dönüştürücü liderlik tarzı dışındaki liderlik tarzlarını etkilemediği için, değişmiştir. Diğer olumsuz algılar hipotezlerin reddedilmesinden dolayı modelden çıkarılmıştır. Modelde yer alan inovasyon sürecindeki liderlik tarzlarıyla inovasyon performansı ilişkisindeki değişime bakacak olursak, karizmatik liderlik tarzının ve stratejik liderlik tarzının, inovasyon performansı üzerinde etkisinin bulunduğu, diğer liderlik tarzlarının ilişkilerinin olmadığı görülmektedir. Araştırma modelinin test edilmiş hali Şekil 5'te yer almaktadır.



Şekil 5: Araştırmanın Test Edilmiş Modeli

BÖLÜM V

SONUÇ ve ÖNERİLER

5. Sonuç ve Öneriler

5.1. Sonuç

İnovasyon alanında yapılan tüm çalışmalar göstermektedir ki işletmeler için inovasyon, yadsınamaz bir gerekliliktir. Küreselleşme, teknolojik gelişmeler, işletme yapılarındaki zorunlu veya stratejik değişimlerin, işletmelerde inovasyon yapılması için itici bir güç olduğu birçok araştırmacı tarafından ifade edilmiştir. Bununla birlikte her sektörde rekabetin küresel bir boyut alması ve rekabetin sert bir şekilde yaşanması, inovasyonu gerekli kılmaktadır. Ayrıca günümüz iş dünyasında işletmelerin, değişkenlik arz eden pazar yapısı ve müşteri ihtiyaçlarının çeşitlenmesi karşısında, rekabetçi yapılarını koruyabilmeleri için yalnızca sahip oldukları işletme yeteneklerinin yetmediği görülmektedir. İşletmelerin, rekabet edebilmeleri ve sürdürülebilir olmaları için, pazardaki gelişmeler ve müşteri istekleri çerçevesinde inovasyon faaliyetlerini hayata geçirmeleri gerekmektedir. Günümüzde yaşanan gelişmelere bakıldığında, özellikle teknoloji firmaları başta olmak üzere, tüm sektörlerde, yeniliklerin ve değişimin gerekli olduğu net bir şekilde görülmektedir. Değişime ayak uyduramayan ve rakiplerinin yapmış oldukları hamleler karşısında strateji geliştiremeyen işletmelerin, sektörlerinde sürekli pazar kaybına uğradıkları görülmektedir.

Ayrıca son araştırmalar ve uygulamalar göstermiştir ki, inovasyonun hayata geçirilmesi, ürünlerin değiştirilmesi veya yenilenmesi, yeni süreçlerin oluşturulması yeterli görülmemektedir. Bu noktadan itibaren, inovasyonu uygulamanın bir süreç olduğu ve profesyonel şekilde yönetilmesi gerektiği ifade edilmektedir. Buradan hareketle son dönemde yapılan araştırmaların odak noktası, inovasyonu kavramsal olarak tartışmak yerine, inovasyon sürecini kimlerin yönetmesi ve sürecin nasıl yönetilmesi gerektiği ile ilgili olmuştur.

Bu çalışma, inovasyonun nasıl yönetilmesi gerektiği, yönetenlerin algılarının yönetimi nasıl şekillendirdiği ve belirlenen liderlik tarzlarıyla inovasyon performansı ilişkisinin ne düzeyde olduğu sorularına cevap bulmak amacıyla yapılmıştır. Bu çalışmada yola çıkmış olduğumuz slogan çerçevesinde -nasıl algılasan öyle yönetirsin, nasıl yönetirsen öyle de performans sağlarsın-, inovasyon algılarının, inovasyon sürecindeki liderlik tarzlarını etkileyeceği öngörülmekteydi. Bununla birlikte inovasyon performansını belirleyen etkenlerin başında, inovasyon sürecindeki liderlik tarzlarının olduğu görüşüydü. Bu bağlamda literatürde belirlenen inovasyon algılarının, literatürde ele alınan inovasyon sürecindeki liderlik tarzlarına, inovasyon sürecindeki liderlik tarzlarının inovasyon performansına etkisi olup olmadığı incelenmiştir. Ulaşılan bulgulara yönelik araştırma sonuçları üç boyutta ele alınacaktır. İlki betimleyici istatistikler, ikincisi tanımlayıcı istatistikler ve üçüncüsü yargısal bulgulardır.

Betimleyici istatistikler ve tartışma: Araştırma bulguları çerçevesinde, katılımcıların büyük bir kısmının erkeklerden oluştuğu görülmektedir. Ülkemizde çeşitli açılardan kadın istihdamının artırılmasına yönelik çabalar düşünüldüğünde, bununla birlikte KOSGEB tarafından kadın girişimcilere yönelik destek faaliyetlerinin artırıldığı göz önüne alındığında, bütün bu çabaların yetersiz kaldığı görülmektedir. Ayrıca katılımcıların yaş gruplarına bakıldığında, genç girişimcilere desteklerin artırılmasının da yetersiz kaldığı görülmektedir. Çalışma süreleriyle alakalı ulaşılan sonuçlara bakıldığında, büyük çoğunluğun 1-5 yıl aralığında işletmede yer alması, işletmelerin sık sık yönetici değiştirme yoluna gittikleri şeklinde yorumlanabilir. Katılımcıların eğitim durumuyla alakalı analizlerde şaşırtıcı sonuçlar görülmektedir. Araştırmaya katılan yöneticilerin 3/1'ini lisansüstü eğitim seviyesinde yer alan kişiler oluşturmaktadır. Bu bağlamda Düzce'deki KOBİ işletmelerinin daha araştırmacı, sorgulayıcı ve değişim taraftarı liderlere sahip oldukları varsayılabilir.

Araştırmada inovasyon hakkındaki genel algıları ölçmek amacıyla yapılan analizde, yöneticiler inovasyonu kriz dönemlerinden çıkış için fırsat olarak görmektedirler. İnovasyonu rekabet avantajı olarak algılayanlar, olumsuz algıya

sahip olsalar da yüksek bir düzeyde olduğu görülmektedir. İnovasyonu ürün kalitesini artıracak bir faaliyet olarak algılayanların da yüksek bir düzeyde oldukları sonucuna varılmıştır. İfade edilen üç algının, liderler tarafından olumlu olarak algılanması literatürle bağdaşmaktadır. Ayrıca katılımcıların algılarının olumlu olması, inovasyon yapma eğilimlerinin olduğunu ortaya koymaktadır. Bununla birlikte yüksek bir katılım oranına sahip olan rekabet avantajı algısının belirgin olduğu görülmektedir. Buradan hareketle, inovasyonun, rekabet avantajı sağlayacak bir faaliyet olduğu ifadesinden yola çıkılarak, rakipler karşısında avantajlı konuma geçmek için inovatif faaliyetlere önem verilebileceği öngörülebilir. Yöneticilerin, inovasyonu, kurum içindeki konumlarını kaybetme nedeni olma ihtimaline karşı bir risk olarak görmedikleri ve belirsizlik olarak algılamadıkları görülmektedir. Bu algılara sahip olan yöneticilerin, görev aldıkları kurumlarının, yenilik faaliyetlerini destekledikleri ve çalışanlarına inovatif açıdan esneklik gösterdikleri çıkarımı yapılabilir. Diğer bir bakış açısıyla, tecrübe ve bilgi açısından yeterli düzeyde olan ve performans göstergeleri iyi durumda olan yöneticilerin bu cevapları verdikleri düşünülebilir. Diğer bir algıda, KOBİ liderleri, inovasyonun yönetilmesinin, çeşitli açılardan zor olduğunu ve maliyetleri artırdığını düşünmektedirler. Ayrıca inovasyon faaliyetlerinin tüm işletmeyi etkileyebilecek köklü değişiklikleri beraberinde getirdikleri görüşü bulunmaktadır. Bu algılar, işletmelerin ekonomik ve yönetsel açıdan inovasyon faaliyetlerinden çekindiğini ortaya koymaktadır. İşletmelerin bütün departmanları ile ilişkilendirilebilecek bir değişiklik istemedikleri ve inovasyon faaliyetlerinin maliyetlerinden çekindikleri anlaşılmaktadır. Bunların yanı sıra yöneticilerin, inovasyonun yönetilmesinin zor bir süreç olduğunu düşünmelerinden dolayı, inovasyon sürecinde aksaklıklarla ve olumsuzluklarla karşılaşacaklardır. İnovasyon faaliyetlerinin, müşteri ve personel direnciyle karşılaşacağına yönelik algılar ise katılımcılar tarafından kabul görmemiştir. Buradan hareketle müşterilerin direnç göstereceği algısının olmaması işletmelerin, müşteri istek ve beklentilerine yönelik veya işletme hedeflerine yönelik inovasyon yapma çekincelerinin olmadığını göstermektedir. Personelin direnç göstermeyeceği bulgusuyla da çalışanların, örgütsel bağlılıklarının bulunduğunu ve yeniliklere bakış açısının olumsuz olmadığı sonucuna ulaşmamızı sağlamaktadır. Bütün bu bulgular, katılımcıların genel algılarının olumlu olduğunu ve yenilikçi bakış açılarının baskın olduğunu işaret

etmektedir. Bununla birlikte yöneticilerin, literatürde olumsuz olarak nitelendirilen algıların birçoğunu olumsuz olarak görmedikleri bir diğer bulgu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Tanımlayıcı istatistikler ve tartışma: Çalışmanın literatür kısmında inovasyon algıları, çeşitli sebepler çerçevesinde, olumlu ve olumsuz olarak gruplandırılmıştır. Bu bölümle ilişkili sonuçlara bakılacak olursa; olumlu inovasyon algılarının orta düzey üzerinde seyir izlediği görülmektedir. Bu algılar içerisinde rekabet avantajı algısı, katılımcıların inovasyonla ilgili en önemli görüşünü ifade etmektedir. Buradan hareketle Düzce ilinde faaliyet gösteren KOBİ liderleri, inovasyona, kriz dönemlerinden çıkış, rekabet avantajı ve ürün kalitesini artıracak bir bakış açısıyla bakmaktadırlar. Olumsuz algılara bakıldığında ise orta ve orta düzeyin biraz altında seyir izlediği tespit edilmiştir. İnovasyon algılarından ek maliyet algısı, katılımcıların olumsuz inovasyon algısını yansıtmaktadır.

Çalışmadaki bir diğer değişken, inovasyon sürecindeki liderlik tarzlarıdır. Son dönemlerde etkili olan liderlik tarzları ele alınmıştır. Literatürde dönüştürücü liderlik tarzında, yenilikçi ve dönüştürücü bir yönetim anlayışının hâkim olduğu öngörülmektedir. Karizmatik liderlik tarzında, riskli durumlarda dahi inovasyon yapma potansiyeline sahip olunduğu görüşü bulunmaktadır. Etkileşimci liderlik tarzında, bazı istisnai durumlar dışında yeniliklere olumlu yaklaşmadıkları ifade edilmiştir. Hizmetkâr liderlik tarzının, topluma fayda çerçevesi altında gelişime ve değişime açık olduğu öngörülmektedir. Stratejik liderlik tarzında ise işletme yetenekleri dışına çıkmadan, yenilikçi bir kültür oluşturma çabasını barındırdıkları ifade edilmektedir. Bu bölümle alakalı analiz sonuçları incelendiğinde; literatürde yer alan tüm liderlik tarzlarına ait katılımcılara rastlandığı görülmektedir. Bu durum Düzce ilinde faaliyet gösteren KOBİ yöneticilerini tanımlayacak kitlesel bir liderlik tarzının bulunmadığını işaret etmektedir. Bununla birlikte katılımcıların büyük bir çoğunluğunun dönüştürücü ve stratejik liderlik tarzlarını sergiledikleri görülmektedir. Etkileşimci liderlik tarzının diğer liderlik tarzlarına göre alt sırada kaldığı görülmektedir. Bu durumda genel olarak katılımcıların, yenilikçi ve değişime açık oldukları yorumu yapılabilmektedir. Ayrıca yöneticilerin, çalışanların fikirlerine

önem verdikleri ve işletmede yenilikçi kültür oluşturma çabalarının olduğu düşünülmektedir.

İnovasyon performansı açısından bakılacak olursa, Düzce ilinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin, inovasyon performansı ortalama düzeyde yer almaktadır. Buradan hareketle bu işletmelerin, inovasyon faaliyetlerini hayata geçirmek için gerekli eğilimi göstermedikleri sonucu çıkarılabilir. İnovasyon performansının yeterli düzeyde bulunmamasının bir diğer sebebi olumsuz inovasyon algılarının bulunması olarak gösterilebilir. Bir diğer sebep olarak Düzce ilindeki KOBİ'lerin, imalat sektöründe yer alması bununla birlikte işletmelerin yenilikleri arz edecek yetkinlikte olamaması gösterilebilir. Büyük şehirlere yakın olması ve bağlantı yollarında bulunmasından kaynaklanan, büyük işletmelere parça üretiminin söz konusu olması, işletmelerin ürünlerde yenilik yeteneklerini sergilemesinin önüne geçmekte olduğu görülmektedir. Hizmet işletmeleri açısından ise yönetsel ve ürünlere yönelik yeniliklerin dışında, fiziksel kanıtlarla ilgili inovasyon yapma yönünde çaba sarf edildiği düşünülmektedir. Bununla birlikte katılımcıların, genellikle işletmede çalışma sürelerinin 1-5 yıl olması, işletmeyi ve iş çevresini tanıma süresinin kısa olması, inovasyon faaliyetlerine yönelmelerini engellemiş olabileceği yorumu yapılabilir.

Yargısal analizler: Bu bölümde araştırma kapsamında uygulanmış olan korelasyon ve regresyon analizlerinin sonuçlarına yer verilmiştir.

Korelasyon analizi ve tartışma: Araştırma modeli çerçevesinde değişkenlerin birbirleriyle ilişkilerinin tespit edilmesi amacıyla yapılan korelasyon analizi bulgularına göre; krizden çıkış algısı ile dönüştürücü, karizmatik, hizmetkâr ve stratejik liderlik tarzları arasında orta düzeyde pozitif anlamlı bir ilişki görülmektedir. Krizden çıkış algısının en ilişkili olduğu liderlik tarzı ise karizmatik liderlik tarzıdır. Bu bulgu çerçevesinde kriz ortamlarından inovasyon yaparak kurtulmak isteyen işletme yöneticilerinin, inovasyon sürecini karizmatik liderlik tarzı ile yönettiği görülmektedir. Buradan hareketle dolaylı olarak işletme inovasyon performansının orta düzeylere çıkarılması sağlanmış olacaktır. Rekabet avantajı

algısı ile dönüştürücü, karizmatik, hizmetkâr ve stratejik liderlik tarzı arasında orta düzeyde pozitif anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Rekabet avantajı algısının ilişki düzeyi en fazla olan liderlik tarzı ise dönüştürücü liderlik tarzıdır. İnovasyonun rekabet avantajı sağlaması düşüncesiyle inovasyon faaliyetlerini hayata geçirmek isteyen yöneticiler, inovasyon sürecini dönüştürücü liderlik tarzı ile yönetmektedirler.

Müşteri direnci algısı ise karizmatik liderlik tarzı ile negatif yönlü düşük düzeyde anlamlı bir ilişki vermiştir. İnovasyonu bu liderlik tarzıyla yöneten yöneticiler, müşterilerden inovasyonla alakalı direnç görme öngörüsüyle hareket etmeleri halinde, inovasyon faaliyetlerini hayata geçirme konusunda temkinli olacaklardır.

Diğer taraftan krizden çıkış ve rekabet avantajı algısı gibi kalite artışı algısı da tüm liderlik tarzları ile istatistiksel olarak anlamlı orta düzeyde pozitif yönlü ilişkili çıkmıştır. En yüksek düzeyde ilişkili olduğu liderlik tarzı, karizmatik liderlik tarzıdır.

Konum riski algısı, yönetim zorluğu algısı, belirsizlik algısı, ek maliyet algısı ve köklü değişiklik algısı ile liderlik tarzları arasında yön (negatif-pozitif) itibariyle doğru ilişkiler gözlemlense de ilişki düzeyi itibariyle istatistiksel anlamlılık bulunamamıştır.

İnovasyon performansı ise tüm liderlik tarzları (dönüştürücü, karizmatik, hizmetkâr, stratejik) ile orta düzeyde ilişkili çıkarken en yüksek düzeyde ilişki olduğu liderlik tarzı, karizmatik liderlik tarzı olmuştur. Bunu stratejik liderlik tarzı takip etmektedir. Bu bulguların genel olarak literatürle bağdaştığı görülmektedir. Literatürde yer alan inovasyon sürecindeki liderlik tarzlarının, inovasyon performansı ile olumlu ilişki sergileyeceği literatürde belirtilmiştir. Buradan hareketle inovasyonun, bu liderlik tarzlarıyla yönetilmesi, inovasyon performansına olumlu yansıtacaktır. Özellikle karizmatik liderlik ve stratejik liderlik tarzlarında yönetilen inovasyon süreçlerinin, inovasyon performansı ilişkisine bakıldığında diğer liderlik tarzlarıyla büyük bir fark görülmektedir. Bu bulgulardan hareketle

katılımcılar inovasyon performanslarını düşünerek bir yönetim tarzına karar verecekleri zaman, karizmatik liderlik tarzıyla avantaj sağlayacaklardır.

Regresyon analizi ve tartışma: katılımcıların vermiş olduğu cevaplar çerçevesinde regresyon analizi sonuçlarına bakılacak olursa; dönüştürücü liderlik tarzının kalite artışı, rekabet avantajı, krizden çıkış ve müşteri direnci algılarından pozitif yönde etkilenirken, ek maliyet ve köklü değişiklik algılarından negatif yönlü etkilenmektedir. En yüksek etkiye sahip olan değişken kalite artışıdır. Bunu ek maliyet, rekabet avantajı, krizden çıkış, müşteri direnci ve köklü değişiklik değişkenleri takip etmektedir. Literatürde vurgulandığı üzere dönüştürücü liderlik tarzının inovasyon faaliyetlerini destekleyen, çalışanların fikirlerini dikkate alan, dönüşüm ve değişim taraftarı kişiler olduğu savunulmuştur. Bulgulara bakıldığında olumlu inovasyon algılarından etkilenmesi bu öngörüğü doğrulamaktadır. İşletmenin ve çalışanların güvenini kazanmış olması, maliyetlerin hem üst yönetimlerce kabul edilmesini hem de çalışanlara yansımaları durumunda direnç gösterilmemesini sağlayacağı öngörülmekteydi. Diğer taraftan ek maliyet ve köklü değişiklik algılarından negatif yönde etkileniyor olmaları inovasyon performansı üzerinde etkili olamamalarına sebep olduğu yorumu yapılabilir. Bir diğer önemli unsur ise ek maliyet ve köklü değişiklik algılarının dönüştürücü liderlik tarzını en yüksek düzeyde etkilemiş olmasıdır. Diğer liderlik tarzlarına nazaran en yüksek düzeyde olumsuz algılardan etkilenen liderlik tarzının dönüştürücü liderlik tarzı olması, dolaylı açıdan inovasyon performansını etkileyememiş olmasının sebebi olarak görülmektedir.

İnovasyon algılarının, karizmatik liderlik tarzı üzerindeki etkisine bakıldığında, krizden çıkış, rekabet avantajı, kalite artışı ve ek maliyet algılarının, karizmatik liderlik tarzını etkiledikleri görülmektedir. Genel olarak yenilikçi tutum sergileyen karizmatik liderlerin, bu çalışmada da yenilikçi oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca araştırmada karizmatik liderle ilgili en önemli detay krizden çıkış algısından en yüksek düzeyde etkilenmesidir. Kriz dönemlerinde ortaya çıkan bu liderlik tarzının, krizden çıkış algısından etkilenmesi araştırmanın kalitesi açısından önem taşımaktadır. Bununla birlikte olumlu inovasyon algılarının tümünden etkilenmesi

inovasyon performansının olumlu olabileceği sonucunu göstermektedir. Olumlu algıların inovasyon faaliyetlerinin hayata geçirilmesi için itici güç olduğu literatürde vurgulanmıştır. Dikkat çekici olan nokta, karizmatik liderlerin, literatürde inovasyon sürecini olumsuz etkileyeceği öngörülen ek maliyet algısına rağmen, inovasyon performansının olumlu seyir izlemiş olmasıdır.

İnovasyon algılarının, hizmetkâr liderlik tarzı üzerindeki etkisine bakıldığında, krizden çıkış, rekabet avantajı ve ek maliyet algılarının, hizmetkâr liderlik tarzını etkilediği görülmektedir. Olumlu algılardan krizden çıkış ve rekabet avantajı algılarının bulunması, literatürde ifade edildiği üzere işletmeleri, çalışanları ve müşterileri için değer katacak faaliyetler sergileme istekleri doğrultusunda hareket edebileceklerinin göstergesi olarak görülmektedir. Buradan yola çıkarak, krizden çıkış algısıyla koruma ve kollama davranışını işletmecilik alanına taşıdığı yorumu yapılabilir. Ayrıca vaat edici özellikleri çerçevesinde krizden çıkmayı amaçlayan yöneticinin, inovasyon faaliyetlerine destek vererek ve değişim sergileyerek krizlerden çıkmayı hedeflediği görüşü ileri sürülebilir. Hizmetkâr liderlik tarzı eğiliminde olan yöneticilerin, inovasyonun sonucunu, çalışanlara, insanlığa ve işletmeye faydalı olacağını düşündüklerinde rekabet etmek için, ahlaki kurallar çerçevesinde inovasyon yapabilecekleri öngörülmekteydi. Bu sonuçlarla, rekabet avantajı algısının etkisiyle, yöneticilerin inovasyon faaliyetlerine genellikle destek olacağı öngörülebilir.

Araştırmanın ilgi çekici sonuçlarından biri, inovasyonun ürün kalitesini artırdığı algısının, hizmetkâr liderlik tarzını etkilemediği bulgusudur. Topluma değer katmak için çaba sarf eden hizmetkâr liderlik anlayışına zıt bir sonuç ortaya çıkmış olduğu görülmektedir. Buradan hareketle inovasyon sürecindeki hizmetkâr liderlik tarzı için yenilik faaliyetlerinin, yöneticilik kademesiyle örtüşen inovasyonları kapsadığı düşünülmektedir. Bu bağlamda ürün odaklı bir değişim talep etmeyecekleri düşünülebilir. Burada bir diğer etkenin de, liderler üzerinde ek maliyet algısının oluşturmuş olduğu olumsuz algı olduğu düşünülmektedir. Hizmet kalitesini ve takipçilerini ön planda tutma eğilimi olan bu liderlik tarzında, ek maliyet algısıyla, değişimi yalnızca iç çevrede sağlama çabası bulunmaktadır. Literatürde belirtildiği

üzere, etik davranma temelli bir yaklaşıma sahip olan hizmetkâr liderlerin, işletmelerini zor duruma sokacak çabalara girişmekten uzak duracağı, bu durumda da ek maliyet getireceğini düşündüğü inovasyon faaliyetlerine temkinli bakacağı yorumu yapılabilir. Hizmetkâr liderlerin, inovasyon performansını etkilemediği de göz önüne alınırsa, inovasyona geniş bir bakış açısıyla bakmamaktadırlar.

İnovasyon algılarının, stratejik liderlik tarzı üzerindeki etkisine bakıldığında, inovasyonu, rekabet avantajı, kalite artışı, krizden çıkış ve belirsizlik algılarından pozitif olarak etkilenmektedir. Diğer 3 liderlik tarzlarında olduğu gibi ek maliyet algısından olumsuz olarak etkilenmektedir. Özellikle olumlu algıların tümünün stratejik lideri etkilediği düşünülürse inovasyon faaliyetlerine destek verecekleri düşünülmektedir. Stratejik liderlerin özelliklerinden birisinin, gerektiği zamanlarda stratejik değişimleri yapabilen kişi olması olarak ifade edilmişti. Bu çerçevede rekabet avantajı ve krizden çıkış algılarının etkisinde kalmaları, inovasyon faaliyetlerinin hayata geçirilmesi için itici güç olacaktır. Ayrıca stratejik liderlerin, işletmeye yeni yetenekler kazandırma çabası içinde bulunmaları, ürün kalitesini artıracak algısıyla perçinlenip, işletme amacına ve liderlik amaçlarına ulaşmak için inovasyonu bir basamak haline getirmeleri beklenmektedir.

Literatürde stratejik liderlik tarzı uygulayan yöneticilerin, işletme çıkarına hizmet eden konularda maliyetleri göz ardı edebilecekleri öngörülmüştür. Ayrıca yeni bir kültür oluşturmak ve yeni bir strateji kurmak idealleri olan bu yöneticilerin, işletmeye ek maliyet olacak konulardan çekinmeyeceği vurgulanmıştır. Ek maliyet algısından etkilenmesinin yenilikleri hayata geçirmesi için engel olmadığı araştırma bulgularından anlaşılmaktadır. Stratejik liderlik tarzının, inovasyon performansına etkisinin anlamlı çıkması bu görüşü doğrulamaktadır.

Son olarak inovasyon performansını etkileyen değişkenlere bakıldığında, karizmatik ve stratejik liderlik tarzlarının inovasyon performansını pozitif etkilediği görülmektedir. Yöneticilerin, işletmenin inovasyon performansı açısından iyi bir konuma gelmeleri için çaba gösterdiklerinde, inovasyonu karizmatik ve stratejik liderlik tarzıyla yönetmektedirler.

Araştırma sonuçlarından hareketle KOBİ işletmelerinin, sürdürülebilir olmaları, rekabet gücü kazanabilmeleri, ürün kalitelerini artırmaları ve benzeri avantajları elde edebilmeleri için inovasyonu profesyonel şekilde yönetmelidirler. Yöneticilerin inovasyon sürecindeki liderlik tarzlarının inovasyon performansını etkilediği araştırmanın bir diğer sonucudur. Yöneticilerin, inovasyon sürecini, inovasyon algıları çerçevesinde farklı liderlik tarzları uygulayarak yönetmeleri, işletme performansı açısından önem arz etmektedir. Araştırma sonuçları KOBİ yöneticilerinin, inovasyon performansını etkilemesi bakımından karizmatik ve stratejik liderlik tarzı anlayışı sergilemektedirler. Bununla birlikte olumsuz algılardan ek maliyet ve köklü değişiklik algılarının yöneticileri negatif yönde etkilediği görülmektedir. İnovasyon faaliyetlerinin ilerleyen zamanlarda işletmeleri rakiplerinden farklı kılacağı unutulmamalıdır. Müşteri istek ve beklentileri doğrultusunda yapılan inovasyonların ticarileştirme aşamasında birçok ek maliyeti bulunsa da ilerleyen aşamalarda başarılı olduğu görülmektedir. Bununla birlikte işletmede yeni bir şeylerin hayata geçirilmesinin, birçok değişikliğe sebep olacağı düşünüldüğünde köklü değişikliklerin ihtiyaç halinde zorunlu bir şekilde yapılacağı unutulmamalıdır. Özetle inovasyon algıları, inovasyon sürecindeki liderlik tarzlarını etkilemektedir. Ayrıca inovasyon sürecindeki liderlik tarzlarının da inovasyon performansı üzerinde etkisi bulunmaktadır.

5.2. Öneriler

Araştırma sonuçları, Düzce’de faaliyet gösteren KOBİ yöneticilerinin inovasyon algılarının olumlu ve inovasyon sürecindeki liderlik tarzlarının yenilikçi olduğu yönündedir. Ancak inovasyon performansının yüksek olmadığı sonucuna varılmıştır. İnovasyonun desteklenmesi, sürdürülebilmesi ve başarılı hale getirilmesi için KOBİ yöneticilerinin,

- İnovasyon algıları ile inovasyon sürecindeki liderlik tarzlarının ilişkili olduğunu göz önünde bulundurmaları gerekmektedir.

- İnovasyon sürecindeki liderlik tarzlarının, inovasyon performansı üzerinde etkili olduğunu bilmeleri gerekmekte ve liderlik tarzlarını belirlerken bu faktörü göz önünde bulundurmalarıdır.
- İnovasyon sürecini etkileyen olumlu inovasyon algılarının pozitif etkilerinden yararlanmalarıdır.
- İnovasyonun olumsuz algılarından olan ek maliyet ve köklü değişiklik algılarının işletmeye ilerleyen zamanlarda pozitif olarak geri döneceğini bilmeleri gerekmektedir.
- İnovasyon performansını olumlu etkileyen, karizmatik ve stratejik liderlik tarzlarında yönetim anlayışını benimsemeleri gerekmektedir.
- İnovasyon faaliyetlerinin hayata geçirilme durumu olmasa dahi çalışanların fikir üretme açısından desteklenmesi gerekmektedir.
- İnovasyon faaliyetlerinin tüm sektörlerde rekabet avantajı sağladığının unutulmaması gerekmektedir.
- Tüm KOBİ işletmelerinin hedeflemiş oldukları düzeylere çıkabilmeleri için inovasyon faaliyetlerini rekabet avantajı olarak görmeleri gerekmektedir.
- İnovasyonların bir kere yapılan bir gereklilik olarak kabul etmek yerine sürdürülebilir olduğu ve sürekli güncellenmesi gerektiğinin bilinmesi gerekmektedir.
- Kriz dönemlerinden çıkış için küçülmelere gitme yerine değişim ve hareketlilik katacak inovasyon faaliyetlerine yönelmeyi düşünmeleri önerilmektedir

Literatüre yönelik öneriler;

Düzce ilindeki KOBİ'ler üzerinde gerçekleştirilmiş olan bu araştırmanın, daha genellenebilir sonuçlara ulaşılması için örneklemin geliştirilmesi önerilmektedir.

İnovasyon sürecindeki liderlik tarzları, yalnızca son dönemlerde araştırmalara konu olan liderlik tarzlarından yola çıkılarak belirlenmiştir. Gelecek araştırmalar için literatürde yer alan diğer liderlik tarzlarından yararlanılması önerilmektedir.

Araştırmada inovasyon performansını etkileyen faktörlerden, liderlik tarzları kullanılmıştır. Bu faktörün yanı sıra inovasyon performansını etkileyen diğer faktörlerin kullanılması önerilmektedir.

Bu araştırmada inovasyon performansının ölçülmesi, yöneticilerin inovasyon performansı açısından içinde buldukları durumu yorumlaması yoluyla sağlanmıştır. Gelecek araştırmalarda inovasyon performansının ölçümünün finansal göstergeler ışığında yapılması önerilmektedir.



KAYNAKÇA

Abidin Zainal Suriati, Mokhtar Bin Sany Sanuri ve Yusoff Bin Rushami Zien (2013), Innovation Process from the Perspective of Measurement, International Journal of Innovation and Applied Studies, Vol. 3, No. 1, pp. 255-261

Acs, Zoltan, Luc, Anselin and Varga, Attila (2002), Patents and Innovation Counts as Measures of Regional Production of New Knowledge, Research Policy, 31/7, pp. 1069–1085.

Ağraş, Süleyman (2007), Stratejik liderlik Uygulamalarına İlişkin Türk Turizm Sektöründeki Türk İşletmelerinde Nitel bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Düzce Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Aksay, Kadir ve Orhan, Fatih (2013), Hastanelerde İnovasyon Sürecinin Risk Yönetimi Bağlamında Değerlendirilmesi: Bir Model Önerisi, Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:2, Sayı:3 Yaz, ss. 10-23

Aksel, İbrahim (2010), İşletmelerde İnovasyon ve İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürünün Belirleyicileri ve Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi, Doktora Tezi.

Altıntaş, Nilsen (2003), Stratejik Liderlik ve Yetenek Yönetimi, <http://arsiv.ntv.com.tr/news/249410.asp#BODY>, (Erişim tarihi: 01.01.2016).

Anthony, D. Scott, Eyring, Matt and Gibson, Lib (2006), Mapping Your Innovation Strategy, Harvard Business Review, içinde, İş Modeli İnovasyonu (2010), MESS Yayınları, çev. İlker Gülfidan.

Appelbaum, H. Steven, Normand, St-Pierre, and Glavas, William (1998), Strategic Organizational Change: the Role of Leadership, Learning, Motivation and Productivity, Management Decision, 36(5), 289-301.

Aragón-Correa, J. A., García-Morales, V. J. and Cordón-Pozo, E. (2007), Leadership and Organizational Learning's Role on Innovation and Performance: Lessons From Spain, *Industrial Marketing Management*, 36(3), pp. 349-359.

Atasoy, Yeşim (2007), Dinamik Dışsallıkların İnovasyon İle Büyüme Üzerinde Etkileri ve Türkiye'nin Mevcut Durumu, Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ateş, M. Fikret (2015), Hizmetkâr Liderlik ve Örgütsel Adaletin Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisinde Örgütsel Güvenin Aracılık Rolü, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7/3, ss. 75-95.

Avcı, Umut (2012), Öğrenme Yönelimliliğinin Yenilik Performansı Üzerine Etkisi: Muğla Mermer Sektöründe Bir İnceleme, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 5/10, s.121-138.

Avrupa Patent, <http://www.avrupapatent.com/> Erişim Tarihi, 27.05.2015

Aygen, Selin (2006). İşletmelerde Yenilik Yönetimi Sürecinde Örgüt Yapılarında ve Hizmet Tasarımlarında Yaşanan Dönüşümler: Antalya İli Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Ampirik Bir Araştırma ve Hizmet Tasarımı Önerisi, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi SBE.

Aykanat, Zafer (2010), Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Bakan, İsmail ve Büyükbeşe, Tuba (2010), Liderlik Türleri ve Güç Kaynaklarına İlişkin Mevcut Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması, *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12.19, ss. 73-84.

Bakan, İsmail ve Doğan, F. İnci (2012), Hizmetkâr Liderlik, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2, ss. 1-12.

Bakan, İsmail ve Kefe, İlker (2012), Kurumsal Açıdan Algı ve Algı Yönetimi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt: 2 Sayı: 1, ss. 19-34.

Barbuto, John E. and Daniel, W. Wheeler (2006), Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership, *Group & Organization Management*, 31.3, pp. 300-326.

Barker Alan (2001), Yenilikçiliğın Simyası, Çev: Ahmet Kardan, MESS Yayınları, İstanbul

Bass, M. Bernard and Avolio, J. Bruce (1990), The Implications of Transactional and Transformational Leadership for Individual, Team and Organizational Development, In W. Pasmore & R.W. Woodman (Edt), *Research in Organizational Change and Development*, Greenwich, JAI Press, pp. 231-272.

Bass, M. Bernard, and Riggio, E. Ronald (2006), *Transformational Leadership*, Psychology Press.

Baytok, Ahmet ve Ergen, Doğanay, Fatma (2013), Hizmetkâr Liderliğın Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: İstanbul ve Afyonkarahisar'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, C:5, S: 4, ss. 105-132.

Bektaş, Çetin, Durna, Ufuk (2007), Turizm Endüstrisinde Yenilik Yönetimi, Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Elde Etmede Turizm Sektörü, Sektörel Stratejiler ve Uygulamalar, (Ed. M.Bulu, İ.Hakkı Eraslan), Uluslararası Rekabet Araştırmaları Kurumu Derneği (URAK) Yayınları, Birinci Baskı, İstanbul,

Bell, R. Mark (2013), Charismatic Leadership Case Study with Ronald Reagan as Exemplar, *Emerging Leadership Journeys* 6.1, pp. 66-74.

Bengtsson, Maria and Sölvell, Örjan (2004), Climate of Competition, Clusters and Innovative Performance, *Scandinavian Journal Management*, 20, pp. 225–244

Birasnav, Muthuraj, Albufalasa, Mohamed, and Bader, Y. (2013), The Role of Transformational Leadership and Knowledge Management Processes on Predicting Product and Process Innovation: An Empirical Study Developed in Kingdom of Bahrain, *Tekhne - Review of Applied Management Studies*, 11(2), pp. 64-75.

Birchall, David, Tovstiga, George, Morrison, Andy and Gaule, Andrew (2004), *Innovation Performance Measurement: Striking the Right Balance*, Grist Ltd.

Birch, Paul ve Clegg, Brian (1997), *İş Hayatında Yaratıcılık Çev: Tülay Savaşer*, Rota Yayıncılık, İstanbul.

Bozkurt, Öznur ve Göral, Murat (2013), Modern Liderlik Tarzlarının Yenilik Stratejilerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 13, Sayı 4, ss. 1-14

Bulut, Çağrı ve Arbak, Hande (2012), İnovasyon, Direnç ve İletişim: Kavramsal Bir Tartışma, s.5-19; içinde Ed. Selçuk Karaata, *Yenilik, Yenilelim, İnovasyon Dünyasına Bir Yolculuk*, EGIAD Yayınları, İzmir

Bülbül, E. Mecit (2014), *İnovasyon Performansı Değerlendirme Sürecinde AHS ve GİA Bütünleşik Yaklaşımı: Süt Ürünleri Sektöründe Bir Uygulama*, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi

Büyüköztürk, Şener (2005), Anket Geliştirme, *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, Cilt 3, Sayı 2, ss.133-151.

Büyüköztürk, Şener (2006), *Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı*, Pegem Akademi.

Büyüköztürk, Şener, Akgün, Özcan, Karadeniz, Şirin, Demirel, Funda ve Kılıç, Ebru (2015), Bilimsel Araştırma Yöntemleri, 19. Baskı, Pegem Akademi, Ankara.

Carayannis G. Elias and Provance, Mike (2008), Measuring Firm Innovativeness: Towards a Composite Innovation Index Built on Firm Innovative Posture, Propensity and Performance Attributes, International Journal Innovation and Regional Development, 1/1, pp. 90-107.

Cömert, Melike (2004), Dönüşümcü Liderlik, XIII, Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı Bildirisi Kitapçığı, ss. 6-9.

Çömez, Pınar (2012), Örgütlerde Çift Yeteneklilik ve Örgütsel Yenilik İlişkisinde, Liderlik Tiplerinin Rolü ve Firma Yenilik Performansına Etkileri, Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Damanpour, Fariboz (1991), Organizational Innovation: A Meta-analysis of Effects of Determinants and Moderators, Academy of Management Journal, Vol. 34, No.3,

Damanpour, Fariboz and Gopalakrishnan, Shanthi (1998), Theories of Organizational Structure and Innovation Adoption: The Role of Environmental Change, Journal of Engineering and Technology Management, 15, pp. 1-24

Davies, B. and Davies, B.J. (2005), Strategic Leadership, in B. Davies (ed.) The Essentials of School Leadership, London, SAGE.

Day, S. George (2007), İnovasyon Portföyündeki Riski ve Ödülü Yönetmek, İnovasyon Öğretisi(2011), MESS Yayınları.

Demir, Cengiz, Yılmaz, Kemal, Mustafa ve Çevirgen, Aydın (2010), Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma, Alanya İşletme Fakültesi Dergisi 2/1, ss. 129-152

Demircioğlu, C. Emre (2015), Karizmatik Liderliğin Yönetmel Açıdan Değerlendirilmesi, Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi, 1/1, ss. 52-69

Dinđer, Müjde Ker ve Bitirim, Selin (2007), Kurum Kültürü Çalışmalarında Hizmetkâr Liderlik Anlayışı ile Değer Yaratmak, İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Hakemli Dergisi 28, ss. 61-72

Dinđer, Ömer (1998), Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Yayınları, İstanbul

Dinđer Ömer, Fidan Yahya (2000), İşletme Yönetimine Giriş, 5.baskı, Beta Yayınları, İstanbul

Dogan, Hulisi, Nebioglu, Oğuz, Aydın, Oguzhan and Dogan, Ilknur (2013), Architectural Innovations are Competitive Advantage for Hotels in Tourism Industry? What Customers, Managers and Employees Think about it? Social and Behavioral Sciences, 99, pp. 701-710.

Drucker, F. Peter (1985), Innovation and Entrepreneurship, Harper&Row Publisher Inc., New York

Duyan, Emin, Cihan ve Van, Dierendonck, D. (2014), Hizmetkâr Liderliği Anlamak: Teoriden Ampirik Araştırmaya Doğru, Sosyoloji Konferansları, No:49, ss. 1-32

Elçi, Şirin (2006), İnovasyon Kalkınma ve Rekabetin Anahtarı, Nova Yayınları.

Elenkov, S. Detelin and Manev, M. Ivan (2005), Top Management Leadership and Influence on Innovation: The Role of Sociocultural Context, Journal of Management 31. 3, pp. 381-402.

Elkins, Teri, and Keller, T. Robert (2003), Leadership in Research and Development Organizations: A Literature Review and Conceptual Framework, *The Leadership Quarterly*, 14, 4, pp. 587-606.

Eraslan Hakkı, Bulu Melih ve Bakan İsmail (2008), Kümelenmeler ve İnovasyona Etkisi: Turizm Sektöründe Uygulamalar, *SOİD Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi* 5 (3), ss. 15-50.

Eraslan, Levent (2006), Liderlikte Post-modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik, *International Journal of Human Sciences* 1.1, ss. 1-32.

Erdal, Mehmet (2007), İşletmelerde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Analizi, Yüksek Lisans Projesi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Erdem, Barış, Gökdeniz, Ayhan ve Met, Önder (2011), Yenilikçilik ve İşletme Performansı İlişkisi: Antalya'da Etkinlik Gösteren 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği, *Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi*, 26/2, ss.77-112.

Eren, S. Said, Gül, Hasan ve Tokgöz, Emrah (2013), Küçük Ve Orta Boy İşletmelerde (KOBİ) Örgütsel Öğrenme ve Yenilik Performansı İlişkisinin Genel Performansa Etkileri, *Journal of Yasar University*, 29(8), ss. 4872-4895.

Eren, Erol (1993), *Yönetim ve Organizasyon*, 2. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.

Eren, Erol, Alphan, Lütfihak, Erol, Yücel (2005), Temel Fonksiyonel Yeteneklerin İşletmenin Yenilik ve Finansal Performansına Etkileri, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Yıl:4, Sayı:7, ss. 201-224

Ergin, Y. Demirali (1991), Örnekleme, M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, Sayı 3, ss. 111-124

Ersoy, A. Bernur ve Şengül, M. Canan (2008), Yenilikçiliğe Yönelik Devlet Uygulamaları ve AB Karşılaştırması, Yönetim ve Ekonomi, 15/1 ss. 59-74.

Ertuğ, Kaygısız, Zeliha ve Bülbül, Mecit, Emre (2015), İnovasyon Performansı Değerlendirme Sürecinde AHS ve GİA Bütünleşik Yaklaşımı: Süt Ürünleri Sektöründe Bir Uygulama, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 43, ss. 149-160.

Erturgut, Ramazan ve Erturgut, Pınar (2010), Transformasyonel Lider Karizmatik mi? Vizyoner mi? Sağlık Örgütlerinde Bir Araştırma, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi 34.34, ss. 223-239

Farr, L. James and West A. Michael (1990), Innovation and Creativity at Work, Jhon Wiley & Sons Ltd., East Kilbride, England.

Ferch, Ray, Shann (2003), Servant-Leadership, Forgiveness, and Social Justice, Greenleaf Center for Servant-Leadership.

Fındıkçı, İlhami (2009), Bir Gönül Yolculuğu: Hizmetkâr Liderlik, Ankara, Alfa Yayınları.

Freeman, Chris ve Soete Luc (2004), Yenilik İktisadı, Çev: Ergün Türkcan, TÜBİTAK Yayınları, Ankara.

Frick, M. Don (2004), Robert K. Greenleaf: A Life of Servant Leadership, Berrett-Koehler Publisher, San Francisco.

Frishammar, Johan, and Hörte, Åke, Sven (2005), Managing External Information in Manufacturing Firms: The Impact on Innovation Performance, Journal of Product Innovation Management 22.3 pp. 251-266.

Furman, L. Jeffrey, Porter, E. Michael Porter and Stern, Scott (2002), "The Determinants of National Innovative Capacity." *Research Policy*, 31, 6, pp. 899-933.

Gokmen, Aytaç and Hamsioğlu, Ahmet, Bugra (2011), Tacit Knowledge And Its Corelation To Innovation And Performance In Obtaining Competitive Advantage: A Study In A Business Operating In The Textile Industry, *International Journal of Economic and Administrative Studies*, 7, pp. 19-34.

Govindarajan, Vijay and Trimble, Chris (2005), *Building Breakthrough Businesses Within Established*, *Harvard Business Review*, içinde, *İş Modeli İnovasyonu* (2010), MESS Yayınları, çev. İlker Gülfidan.

Gök, Cengiz (2010), *Turizm İşletmelerinde İnovasyon: Türk Turizmde İnovatif Yaklaşımlar ve Model Önerisi*, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Göral, Murat (2012), *Liderlik Tarzlarının Yenilik Stratejilerine Etkisinin Otel İşletmeleri Açısından Değerlendirilmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Gül, Hasan ve Güner, Çöl (2003), *Atıf Teorisinde Belirtilen Karizmatik Lider Özelliklerinin Üçlü Örgütsel Bağlılık Modeliyle İlişkileri Üzerine Bir Araştırma*, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 17.ss. 163-184

Gül, Hasan ve Şahin, Kübra (2011), *Bilgi Toplumunda Yeni Bir Liderlik Yaklaşımı Olarak Transformasyonel Liderlik ve Kamu Çalışanlarının Transformasyonel Liderlik Algısı*, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 25, ss. 237-249.

Gümüşlüoğlu, Lale (2009), *İnovasyon ve Liderlik*, *Savunma Sanayi Gündemi*, 37-42.

Gumusluoglu, Lale and Arzu Ilsev (2009), Transformational Leadership, Creativity, and Organizational Innovation, *Journal of Business Research* 62.4, pp.461-473.

Güney, Salih (2011), *Davranış Bilimleri*, Nobel Yayın Dağıtım, 6.Baskı, Ankara.

Gürel, Altıok, Pınar (2013), İşletmelerde Küresel Rekabet Avantajına Yönelik Yeni Liderlik Tipi: Dönüştürücü Liderlik, *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 6, Sayı 1, ss. 1-28.

Hacıtahiroğlu, Kürşat (2012), Verimlilikte Liderin Rolü, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 9/1, ss. 845-875

Hagedoorn, John and Cloudt, Myriam, (2003), Measuring Innovative Performance: Is There an Advantage in Using Multiple Indicators?, *Research Policy*, Vol .32, pp. 1365-1379.

Hitt, A. Michael and Ireland, R. Duane (2002), The Essence of Strategic Leadership: Managing Human and Social Capital, *The Journal of Leadership and Organizational Studies*, Cilt: 9, Sayı: 1, pp. 3-14

Hong, Shangqin, Oxley Les, McCann Philip (2012), A Survey Of The Innovation Surveys, *Journal of Economic Surveys*, Vol. 26, No. 3, s. 420-444.

Hu, Albert Guangzhou (2003), R&D Organization, Monitoring Intensity and Innovation Performance in Chinese Industry, *Economics of Innovation and New Technology*, 12, 2 pp. 117-144.

<http://www.baltaci.av.tr/739/>, (Erişim Tarihi: 20.8.2015).

<http://www.isimtescil.net/markatescil/marka-nedir.aspx>, (Erişim Tarihi: 21.8.2015).

<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2012/11/20121104-11.htm>, (Erişim Tarihi: 19.7.2015).

Iorgulescu, Maria-Cristina, and Anamaria Sidonia Răvar (2013), Measuring Managers' Perception of Innovation in The Romanian Hospitality Industry, *Procedia Economics and Finance*, 6, pp.512-522.

Işık, Nihat ve Kılınç, C. Efe (2011), Bölgesel Kalkınmada Ar-Ge ve İnovasyonun Önemi: Karşılaştırmalı Bir Analiz, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6(2), ss. 9-54.

İçke, A. Mehmet (2014), Schumpeter ve Yeniliklerin Finansmanı, *KSÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:11, Sayı:1, ss.17-38.

İrmiş, Ayşe ve Özdemir, Lutfiye (2011), Girişimcilik ve Yenilik İlişkisi, *Yönetim Bilimleri Dergisi* (9: 1), ss. 138-160.

İşcan, Ö. Faruk (2006), Dönüştürücü/Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü, *Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6/, Sayı 11, ss. 160-177.

Jung, I. Dong (2001), Transformational and Transactional Leadership and Their Effects on Creativity in Groups, *Creativity Research Journal*, 13.2, pp. 185-195.

Kanter, M. Rosabeth (1999), From Spare Change to Real Change: The Social Sector as Beta Site for Business Innovation, *Harvard Business Review*, içinde, İş Modeli İnovasyonu (2010), MESS Yayınları, çev. İlker Gülfıdan.

Karaca, Yusuf (2009), Hizmetlerde İnovasyon ve Tüketici Algısına Etkisi: Yolcu Taşımacılığı Sektöründe Bir Araştırma, *Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt XI, Say 1, ss.1 95-212.

Karakitapoglu-Aygun, Zahide and Lale Gumusluoglu (2013, The Bright and Dark Sides of Leadership: Transformational vs. Non-Transformational Leadership in a Non-Western Context, *Leadership*, 9.1, pp.107-133.

Karcioğlu, Fatih ve Kaygın, Erdoğan (2013), Dönüştürücü Liderlik Anlayışının Yaratıcılığa ve Yeniliğe Etkisi, *Kafkas Üniversitesi İİBF Dergisi*, 4/5, ss. 99-111.

Karip, Emin (1998), Dönüşümcü liderlik, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi* 4, 4, ss. 443-465.

Kılıç, Recep, Keklik, Belma ve Yıldız, Harun (2014), Dönüştürücü, Etkileşimci ve Tam Serbesti Tanıyan Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, *Yönetim ve Ekonomi*, C: 21 S: 2, ss. 249-268.

Kılınç, Tanıl (1997), Liderlikte Durumsallığın Ötesi (II) Karizmatik Liderlik Yaklaşımı, *21.Y.Y'da Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı*, Cilt 2, İstanbul.

Kılınç, Tanıl (1996), Liderlikte Durumsallığın Ötesi: Karizmatik Liderlik Yaklaşımı, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt 25, Sayı 2, ss. 67-108.

Kırım, Arman (2008), *Arman Kırım'dan İnnovasyon Dersleri*, Om Yayıncılık.

Kırım, Arman (2005), *Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim*, 7. Baskı, İstanbul, Sistem Yayınları.

Kleijnen, Mirella, Lee, Nick and Wetzels, Martin (2009), An Exploration of Consumer Resistance to Innovation and Its Antecedents, *Journal of Economic Psychology*, 30, 344–357.

Koçel, Tamer (1998), *İşletme Yöneticiliği*, 6. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.

Konczak, J. Lee, Stelly, J. Damian and Trusty, L. Michael (2000), Defining and Measuring Empowering Leader Behaviors: Development of an Upward Feedback Instrument, *Educational and Psychological Measurement*, Vol, 60, No:2 pp. 301-313.

Kotey, Bernice and Sorensen, Anthony (2014), Barriers to Small Business Innovation in Rural Australia, *Australasian Journal of Regional Studies*, Vol. 20, No.3, pp. 405-429.

Köse, Arzu (2010), *Stratejik Yönetim*, 2. Baskı, Kum Saati Yayınları, İstanbul.

Krause, E. Diana, (2004), Influence-based Leadership as a Determinant of the Inclination to Innovate and of Innovation-related Behaviors: An Empirical Investigation." *The Leadership Quarterly* 15.1, pp. 79-102.

Kurtuluş, Kemal (2010), *Araştırma Yöntemleri*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

Labitzke, Giso, Svoboda, Sven and Schultz, Carsten (2014), The Role of Dedicated Innovation Functions for Innovation Process Control and Performance-An Empirical Study among Hospitals, *Creativity and Innovation Management*, 23, 3, 235-251.

Lambert, G. Eric and Hogan, L. Nancy (2010), Wanting Change: The Relationship of Perceptions of Organizational Innovation With Correctional Staff Job Stress, Job Satisfaction, and Organizational Commitment, *Criminal Justice Police Review*, 21(2), pp. 160–184.

Liden, C. Robert., Wayne, J. Sandy, Zhao, Hao and Henderson, David (2008), Servant Leadership: Development of a Multidimensional Measure and Multi-Level Assessment, *The Leadership Quarterly*, 19, pp. 161-177.

Lievens, Filip, Geit V. Pascal and Coetsier, Pol (1997), Identification of Transformational Leadership Qualities: An Examination Of Potential Biases,

Transformational Leadership Qualities European Journal Of Work And Organizational Psychology, 6 (4) pp. 415-430.

Liu, Jingjiang, Chen Jiyao, ve Tao Yi (2015), Innovation Performance in New Product Development Teams in China's Technology Ventures: The Role of Behavioral Integration Dimensions and Collective Efficacy, Journal of Product Innovation Management, 32/1 29-44.

Luecke, Richard (2011), İş Dünyasında Yenilik ve Yaratıcılık, Harvard Business School Press (Çeviri Turan Parlak, İş Bankası Kültür Yayınları).

Masry, S. El, Kattara, Hanan and Demerdash, El, Jailan (2004), A Comparative Study on Leadership Styles Adopted by General Managers: A Case Study in Egypt, Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, Cilt 17, Sayı 2, ss. 202-211, Çev. Tuğba Pala- Mustafa Tepeci.

Mentor, Pocket (2009), İnovasyon Yapmak, Harvard Business School Press (Çeviri Melis İnan, Optimist Yayınları).

Merih, Kutlu (2006), Etkin Stratejik Liderlik Uygulamaları, <http://www.merih.net/m2/str/strasur.htm> (8.1.2016).

Meyer-Krahmer, Frieder (1984), Recent Results in Measuring Innovation Output, Research Policy 13, 3, pp. 175-182.

Morçin, Erdoğan, Sine ve Morçin, İlhami (2013), Etkileşimci Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi, Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, Cilt 4, Sayı 9, ss.70-80.

Murat, Güven ve Açıkgöz Banu (2005), Değişim Çağının Vazgeçilmez Aktörleri: Dönüşümcü Liderler, Kamu-İş, 10(2), ss.153-171.

Naktiyok, Atılhan (2007), Yenilik Yönelimi ve Örgütsel Faktörler, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 21, Haziran, Sayı: 2 ss. 211-230.

Nicholls, John (1994), The Strategic Leadership Star: A Guiding Light in Delivering Value to the Customer, Management Decision, Vol. 32 Iss: 8, pp.21 – 26.

Nunnally, C. Jum (1978), Psychometric Theory, McGraw-Hill, New York .

Oslo Kılavuzu, (2005), Yenilik Verilerinin Toplanması ve Uygulanması İçin İlkeler.

Otara, Alfred (2011), Perception: A Guide for Managers and Leaders, Journal of Management and Strategy, Vol. 2, No. 3; September, pp. 21-24.

Özalp, İnan ve Öcal, Hülya (2000), Örgütlerde Dönüştürücü Liderlik Yaklaşımı, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 3, Sayı 4, ss. 207-227.

Özçer, Necip (2005), Yönetimde Yaratıcılık ve Yenilikçilik, Rota Yayınları, İstanbul

Özçiftçi, Vesile ve Sarıçay, Hatice (2014), İşletmelerde Yenilikçilik Faaliyetlerinin İncelenmesi, Atatürk Üniversitesi SBE Dergisi, 18 (1) ss. 388-404.

Özkan, Yelda (2004), İşletmelerde Değişime Direnme Ve Çözüm Yöntemlerinin İncelenmesi, İş, Güç; Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt: 6, Sayı 1 Sıra: 4, No: 176.

Özmen, Alper, (2013), Kamuda Yönetim Kültürü, International Journal of Social Science Volume 6 Issue 3, pp. 925-946.

Öztürk, Emrah, Mesci, Muammer ve Kılınç, İzzet (2013), Yenilik Faaliyetlerinin İşletme Performansına Etkisi: Yat Limanları Üzerine Bir Değerlendirme, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi (8:2), ss. 97-118.

Pearson, E. Andrall (2003), *Yenilikçilikte Kararlı Olma Yolları*, MESS Yayınları, Çev: Ahmet Kardam.

Pierce, L. Jon and Delbecq, L. Andre (1977), *Organizational Structure, Individual Attitudes and Innovation*. *Academy of Management Review*, 2(1), pp. 26-37.

Pieterse, A. Nederveen, Knippenberg van Daan, Schippers, Michaela and Stam, Daan (2010), *Transformational and Transactional Leadership and Innovative Behavior: The Moderating Role of Psychological Empowerment*, *Journal of Organizational Behavior* 31.4, pp. 609-623.

Porter, E. Michael (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, London, Macmillan.

Porter, E. Michael, and Stern, Scott (2001), *Location Matters*, *Sloan Management Review*, 42(4), pp. 28-36.

Prajogo, I. Daniel and Ahmed, K. Pervaiz (2006), *Relationships between Innovation Stimulus, Innovation Capacity and Innovation Performance*, *R&D Management* 36, 5, pp. 499-515.

R&D Magazine (2014), *Global R&D Funding Forecast* (<https://www.battelle.org>, 13.01.2016).

Rapp, Adam, Niels Schillewaert, and Andrew Wei Hao (2008), *The Influence of Market Orientation On E-Business Innovation And Performance: The Role of The Top Management Team*, *Journal of Marketing Theory and Practice* 16.1, pp. 7-25.

Rogers, E. M. (2003), *Diffusion of Innovation*, New York, The Free Press.

Rossing, Kathrin, Michael Frese, and Andreas Bausch (2011), Explaining the Heterogeneity of the Leadership-Innovation Relationship: Ambidextrous Leadership, *The Leadership Quarterly*, 22.5, pp. 956-974.

Rothwell, Roy (1994), Industrial Innovation: Success, Strategy, Trends, In: Dodgson, Mark and Rothwell, Roy (Eds.), *The Handbook of Industrial Innovation*. Edward Elgar, Aldershot.

Saatcioglu, Y. Omur ve Omur, N. T. Ozmen (2010), Analyzing the Barriers Encountered in Innovation Process Through Interpretive Structural Modelling: Evidence From Turkey, *Yönetim ve Ekonomi*, 17/2 ss. 207-225.

Sabuncu, Birsal (2014), KOBİ'lerde Yenilik ve Engellerinin Tespitine Yönelik Bir Araştırma: Denizli Örneği, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6/1, ss. 103-123.

Sanı, Ürü, F. Oben, Çalışkan, Sezer Cihan, Atan, Özlem, Yozgat, Uğur (2013), Öğretim Üyelerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları ve Ardılları Üzerine Bir Araştırma, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, Cilt 13, Sayı 1, ss. 63-82.

Sattler, Markus (2011), Excellence in Innovation Management: A Meta-Analytic Review on the Predictors of Innovation Performance, Gabler Verlag Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.

Schmookler, Jacop (1966), *Invention and Economic Growth*, Cambridge, MA: Harvard University Press.

Schumpeter, A. Joseph (1934), *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*, Harvard University Press, Cambridge.

Sendjaya, Sen, James C. Sarros, and Joseph Santora (2008), Defining and Measuring Servant Leadership Behaviour in Organizations, *Journal of Management Studies*, 45/2, pp. 402-424.

Sevinç, Aslı, Ayşe (2009), İşletmelerde Stratejik Liderlik ve Bir Uygulama, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Simpson, M. Penny, Siguaw, A. Judy and Enz, A. Cathy (2006), Innovation orientation outcomes: The good and the bad, *Journal of Business Research*, Vol. 59, pp. 1133–1141.

Smith, N. Brien, Montagno V. Ray, and Kuzmenko N. Tatiana (2004), Transformational and Servant Leadership: Content and Contextual Comparisons, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10.4 pp. 80-91.

Spears, C. Larry (2010), On Character and Servant-Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders, *The Journal of Virtues & Leadership*, 1.1, pp. 25-30.

Stone, Alexandra, Rose, Susan, Lal, Bhavya ve Shipp, Stephanie (2008), Measuring Innovation and Intangibles: A Business Perspective, Science & Technology Policy Institute.

Subramaniam, Mohan ve Youndt, A. Mark (2005), The Influence of Intellectual Capital on The Types of Innovative Capabilities, *Academy of Management Journal*, 48/3, pp. 450–463.

Şendoğdu, A. Aslan ve Öztürk E. Yunus (2013), KOBİ'lerde İnovasyon Yapma Eğilimi İle İnovasyon Performans Başarı Derecesi arasındaki İlişkinin Araştırılması, Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt: 6, Sayı: 2, ss. 104-116.

Takala, Tuomo (2005), Charismatic Leadership and Power, Problems and Perspectives in Management 3, pp. 45-57.

Taş, F. Yıldız (2009), Toplam Kalite Yönetimi ve Stratejik liderlik, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.

Taşkıran, Erkan (2006), Otel İşletmelerinde Çalışan Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt 17, Sayı 2, Güz, ss. 169-183.

Tengilimoğlu, Dilaver (2005), Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (14), ss. 1-16.

Terzioğlu, Mustafa, Avcı Mehmet, Gökovalı Ümmühan (2008), İşletmelerde Yenilik Yeteneği: Denizli Tekstil ve Hazır Giyim Sektörü Örneği, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 17, Sayı 3, s.377-388.

Tichy, M. Noel and Devanna A. Mary (1986), The Transformational Leader, *Training & Development Journal*, Vol 40(7), pp. 27-32.

Toraman, Cengiz, Abdioğlu, Hasan ve İşgüden, Burcu (2009), İşletmelerde İnovasyon Sürecinde Entelektüel Sermaye Ve Yönetim Muhasebesi Kapsamında Değerlendirilmesi, *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi C.XI, S I*, ss.91-120

Tosun, Kemal (1990), Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.

Tozkoparan, Güler (2010), Yenilik Yaratma Süreci Yenilik, (Editör: Neczan Timurcanday Özmen, Pınar Süral Özer, Engin Deniz Eriş), *Örgütler ve Yenilik*. Ankara, Detay Yayıncılık, 129-158.

Tuna, Muharrem ve Yeşiltaş, Murat (2013), Liderliğin Etik Boyutu: Etik Liderliğin Otel İşletmelerindeki İşgörenler Tarafından Algılanması, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5/3, ss. 184-209.

Tunçer, Polat (2011), Örgütsel Değişim ve Liderlik, Sayıştay Dergisi, 80 ss. 57-83.

Tunçer, Polat (2013), Değişim Yönetimi Sürecinde Değişime Direnme, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 32(1), ss. 373-406.

TÜBİTAK (2005), Oslo Kılavuzu Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler, OECD ve Eurostat Ortak Yayımı.

Uğurluoğlu, Özgür ve Çelik, Yusuf (2009), Örgütlerde Stratejik Liderlik ve Özellikleri, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, Cilt:12, Sayı:2, ss. 121-156.

Uysal, Şerife Alev, Keklik, Belma, Erdem, Ramazan ve Çelik, Rukiye (2012), Hastane Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri İle Çalışanların İş Üretkenlik Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 15.1, ss. 25-57.

Ülgen, Hayri ve Mirze, S. Kadir (2004), İşletmelerde Stratejik Yönetim, Literatür Yayınları, İstanbul.

Ünal, Mesud (2012), Bilgi Çağında Değişim ve Liderlik, Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt:32, Sayı:1, ss.297-310.

Van der Panne, Gerben, Cees Van Beers, and Alfred Kleinknecht (2003), Success and Failure of Innovation: A Literature Review, International Journal of Innovation Management 7.03, pp. 309-338.

Van Dierendonck, Dirk, and Nuijten, Inge (2011), The Servant Leadership Survey: Development and Validation of a Multidimensional Measure, Journal of Business and Psychology, 26.3, pp. 249-267.

Walker, M. Richard, Jeanes, Emma and Robert, Rowlands (2002), Measuring Innovation-Applying the Literature-Based Innovation Output Indicator to Public Services, Public Administration, 80.1, pp. 201-214.

Wang, Chengqi and Kafouros, Mario (2009), What Factors Determine Innovation Performance in Emerging Economies? Evidence from China, *International Business Review*, 6(6), pp. 606-616.

Waterman, Harold (2011), Principles of “Servant Leadership” and How They Can Enhance Practice, *Nursing Management*, Vol. 17, No: 9, pp. 24-26.

Weenen, C. Tamar, Pronker, Esther, Commandeur Harry and Claassen Eric (2013), Barriers to Innovation in the Medical Nutrition Industry: A Quantitative Key Opinion Leader Analysis, *Pharma Nutrition*, 1, pp. 79-85.

West, Joel, and Bogers, Marcel (2014), Leveraging External Sources of Innovation: A Review of Research on Open Innovation, *Journal of Product Innovation Management*, 31/4, 814–831.

Xie, Xuemei, Zeng, Saixing, Peng, Yunfeng and Tam, Chiming (2013), What Affects The Innovation Performance of Small and Medium-Sized Enterprises in China?, *Innovation: Management, Policy & Practice*, Volume 15, Issue 3, September, pp. 271-286.

Yavuz Ali, Albeni Mesut ve Kaya Dilek Göze (2009), Ulusal İnovasyon Politikaları ve Kamu Harcamaları: Çeşitli Ülkeler Üzerine Bir Karşılaştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 14(3), ss. 65-90.

Yavuz, Çağla (2010), İşletmelerde İnovasyon (Yenilikçilik) Stratejileri ve Örgütsel Performans İlişkisinin Çanakkale Seramik A.Ş. İşletmesi Örneğinde Boylam Analizi Yöntemiyle İncelenmesine Dönük Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yeşil, Salih, Çınar, Ömer ve Uzun, Erdem (2010), Kahramanmaraş'ta Faaliyet Gösteren İşletmelerin Yenilik Faaliyetleri Üzerine Bir Alan Çalışması, *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi* 5.2, ss. 81-100.

Yıldırım, Özlem (2010), Personel Güçlendirmenin İnovasyon Üzerindeki Etkisi ve Elektromed Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yılmaz, Celal (2013), Hizmetkâr Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki, Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yılmaz, Cengiz, Alphan, Lütfihak ve Bulut, Çağrı (2009), Firmaların Kültürel Oryantasyonlarının Çeşitli Performans Boyutlarına Etkileri: Türk İmalat ve Hizmet İşletmeleri Üzerinde Bir Saha Çalışması, Journal of Yasar University,4/16, 2469-500

Yılmaz, Hüseyin ve Karahan, Atila (2010), Liderlik Davranışı, Örgütsel Yaratıcılık ve İşgören Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Uşak'ta Bir Araştırma, Yönetim ve Ekonomi 17/2, ss. 145-158.

Yüksel, Asiye, Uçkun, Gazi, Güler, Dinçer ve Demir Barış (2013), İnovasyon Yeteneğinin Artırılmasında Üniversite Sanayi İşbirliği Ve Meslek Yüksekokullarının Rolü, Electronic Journal of Vocational Colleges 3.4, ss. 21-28.

Zabun, Fatih (2014), ABD'de Bilimsel Kurum ve Kuruluşların Yapısı ve İşleyişi, Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Rehberlik ve Teftiş Başkanlığı, Ankara.

Zell, Deone (2001), Overcoming Barriers to Work Innovations: Lessons Learned at Hewlett-Packard, Organizational Dynamics, Vol. 30, No. 1, pp. 77-86.

Zerenler Muammer, Necdet Türker, Esen Şahin (2007), Küresel Teknoloji, Araştırma-Geliştirme (Ar-Ge) ve Yenilik İlişkisi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı, 17. ss. 653-667.

Zizlavsky, Ondrej (2014), The Balanced Scorecard: Innovative Performance Measurement and Management Control System, Journal of Technology Management & Innovation, 9.3, pp. 210-222.

EKLER

EK 1: ANKET FORMU



SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ANKET FORMU

İnovasyon Algısı, İnovasyon Sürecindeki Liderlik Tarzları ve İşletmenin İnovasyon Performansı Arasındaki İlişkiler: Düzce'deki Kobi'ler Üzerinde Bir Araştırma

Burak Torun

Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Toplam Kalite Yönetimi Ana Bilim Dalı
Yüksek Lisans Öğrencisi

Tez Danışmanı:

Yrd. Doç. Dr. Yunus Emre TAŞGİT

Sayın İlgili;

Düzce Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalında Yüksek Lisans öğrenimimi sürdürmekteyim. Yüksek lisans tez çalışması kapsamında “**İnovasyon Algısı, İnovasyon Sürecindeki Liderlik Tarzları ve İşletmenin İnovasyon Performansı Arasındaki İlişkiler: Düzce'deki Kobi'ler Üzerinde Bir Araştırma**” konulu bir çalışma yürütmekteyiz.

Çalışmanın amacı, inovasyon algılarını belirlemek, inovasyon sürecindeki liderlik tarzlarını ortaya çıkarmak, algı ve liderlik ilişkisini tespit etmek ve yöneticilerin sergiledikleri liderlik davranışlarının işletmenin inovasyon performansına etkisini incelemektir.

Bu amaçla araştırmamız kapsamında, konuya ilişkin görüşlerinize ihtiyaç duyulmaktadır. Anketimize verdiğiniz cevaplar ve ortaya çıkan düşünceler gizli tutulacak olup, üçüncü kişilerle paylaşılmayacaktır. Anket aracılığı ile elde edilen veriler **yalnızca akademik amaçlar** için kullanılacaktır. Araştırma sonuçları istediğiniz takdirde **siz değerli katılımcılarla paylaşılacaktır**.

İlgi ve yardımınız için teşekkür ederiz...

1- İnovasyon Algıları

Lütfen aşağıdaki önermelere katılma derecenizi belirtiniz. Önermeler en olumsuzdan en olumluya doğru sıralanmıştır. 1- Kesinlikle Katılmıyorum. 2- Katılmıyorum. 3- Orta Düzeyde Katılıyorum. 4- Katılıyorum. 5- Kesinlikle Katılıyorum.

İnovasyon, işletmelerin krizleri aşması için kolaylık sağlamaktadır.	1	2	3	4	5
Kriz dönemleri, işletmenin ürünlerinde farklılaşmaya neden olduğu için oldukça faydalıdır.	1	2	3	4	5
Kriz dönemleri, inovasyonların ortaya çıkmasında oldukça önemlidir.	1	2	3	4	5
Kriz dönemlerinden ancak inovasyon yapılarak çıkılabilir.	1	2	3	4	5
İnovasyonlar, işletmeyi rakiplerine karşı avantajlı hale getirmektedir.	1	2	3	4	5
İnovasyonlar, pazar payımızın artmasına önemli düzeyde katkı yapabilmektedir.	1	2	3	4	5
İnovasyonlar, müşterilerimizin gözünde işletmemizi farklı kılmaktadır.	1	2	3	4	5
İnovatif davranışlarımız tedarikçilerimizin gözünde bizi farklı kılmaktadır.	1	2	3	4	5
Yeni ürünler, işletmemizi sektörde önemli bir konuma getirmektedir.	1	2	3	4	5
İnovatif faaliyetlerin başarısızlığı, işletmedeki konumumu olumsuz etkileyebilir.	1	2	3	4	5
Uzmanlık alanım inovasyon olmadığı için yeni yöneticilere ihtiyaç duyulması, işletmedeki konumumu olumsuz etkileyebilir.	1	2	3	4	5
İnovasyon faaliyetleriyle işletme yapısında çeşitli değişikliklerin meydana gelmesi konumum için risk oluşturabilir.	1	2	3	4	5
İşletme stratejisini değiştirecek inovasyonlar, yönetim tarzımla örtüşmeyince konumumu kaybetme durumuyla karşı karşıya kalabilirim.	1	2	3	4	5
İnovasyon faaliyetlerinin yönetilmesi, gerçekten uzmanlık isteyen bir konu olduğu için herkes tarafından yönetilemez.	1	2	3	4	5
İnovasyon faaliyetlerini yönetmek, diğer işlerimi ciddi şekilde aksatmaktadır.	1	2	3	4	5
İnovasyon sürecini yönetirken başkalarını ikna etme konusunda zorlanıyorum.	1	2	3	4	5
İnovasyon için katlandığımız maliyetlerin, sağlayacağı katkılar, işletmeye uzun sürede dönmemektedir.	1	2	3	4	5
İnovasyon faaliyetlerinin, başarılı olup olmayacağı belirsizdir.	1	2	3	4	5
İnovasyonlar, süreçteki belirsizliklerden dolayı, muhataplar tarafından genellikle tepkiyle karşılanmaktadır.	1	2	3	4	5
İnovasyon faaliyetlerine yapılan harcamalar, işletmeyi ekonomik anlamda sıkıntıya sokmaktadır.	1	2	3	4	5
İnovasyon faaliyetleri, maliyetleri artırmaktadır.	1	2	3	4	5
İnovasyon için harcanan giderleri başka alanlar için harcamak daha avantajlıdır.	1	2	3	4	5
İnovasyonların köklü değişikliklere sebep olması, üst yönetimin inovasyonu desteklemesini zorlaştırmaktadır.	1	2	3	4	5
Köklü değişiklikler, iş süreçlerinin aksamasını beraberinde getirmektedir.	1	2	3	4	5
Köklü değişiklikler, işletmedeki birçok kurulu düzenin işlevini kaybetmesine sebep olmaktadır.	1	2	3	4	5
İnovasyonların birçok değişikliğe sebep olması, işletmenin tüm yapısını etkilemektedir.	1	2	3	4	5
Ürünlerde yapılan inovasyonlar, eski (sadık) müşterilerimizi işletmeden soğutabilmektedir.	1	2	3	4	5
Müşterilerimiz, alışılmışın dışındaki ürünlere kolay adapte olamamaktadır.	1	2	3	4	5
Müşterilerimiz, eski alışkanlıklarından kolay vazgeçememektedir.	1	2	3	4	5
İşletme çalışanları inovasyonu kolayca kabul edebilecek bir yapıdadır.	1	2	3	4	5
Çalışanların inovatif çıktılara alışması uzun zaman almaktadır.	1	2	3	4	5
İşletme çalışanları inovasyona açık değildirler.	1	2	3	4	5
Çalışanlar genellikle inovatif faaliyetlere destek verecek ufka sahip değildirler.	1	2	3	4	5
İnovasyonlar, genellikle ürünlerin daha kaliteli hale gelmesini sağlar.	1	2	3	4	5
İnovasyonlar, genellikle müşterilerimizin beklentilerine daha iyi cevap vermemizi sağlar.	1	2	3	4	5
İnovasyonlar, ürünlerin özelliklerine yönelik standartlarının yükselmesini sağlar.	1	2	3	4	5

2-İnovasyon Sürecindeki Liderlik tarzları

Lütfen aşağıdaki önermelere katılma derecenizi belirtiniz. Önermeler en olumsuzdan en olumluya doğru sıralanmıştır. 1- Kesinlikle Katılmıyorum. 2- Katılmıyorum. 3- Orta Düzeyde Katılıyorum. 4- Katılıyorum. 5- Kesinlikle Katılıyorum.

Yeni fikirlerin ortaya çıkarılması için çalışanlarımı cesaretlendiririm.	1	2	3	4	5
Çalışanlarımın inovasyon sürecindeki görevlerini bilgi ve yeteneklerine göre düzenlerim.	1	2	3	4	5
İnovasyon sürecinde ortaya çıkabilecek sorunları çalışanlarla samimi bir şekilde paylaşıyorum.	1	2	3	4	5
İnovasyon sürecinde ortaya çıkan sorunlara çalışanlarla birlikte çözüm üretmeye çalışırım.	1	2	3	4	5
İnovasyon sürecinin aksayan yönleri için çalışanlardan farklı çözüm yolları üretmelerini beklerim.	1	2	3	4	5
Çalışanlarımın farklı fikirler sunmasına izin veririm.	1	2	3	4	5
Çalışanlarımın farklı fikirlerini samimi şekilde değerlendiririm.	1	2	3	4	5
Çalışanlarıma, inovasyon konusunda gerekli eğitim olanaklarını sunarım.	1	2	3	4	5
Çalışanlarıma, inovasyon süreci için değerli olduklarını hissettiririm.	1	2	3	4	5
İnovasyonların başarısız olma riski bulunsa dahi inovasyon faaliyetlerini gerçekleştiririm.	1	2	3	4	5
İnovasyon faaliyetlerini hayata geçirmek için riske girmekten kaçınmam.	1	2	3	4	5
Üst yönetimin inovasyon faaliyetlerinde çekimser davranmalarını engellemek için bütün riskleri üstlenirim.	1	2	3	4	5
İnovasyon sürecinde ortaya çıkabilecek sorunlarda farklı çözüm tekniklerine başvururum.	1	2	3	4	5
İnovasyon sürecinde, çalışanların ihtiyaçlarını göz önünde bulundururum.	1	2	3	4	5
İnovasyon sürecinde, çalışanların psikolojilerini göz önünde bulundururum.	1	2	3	4	5
İnovasyon sürecini yönetirken çalışanların fikirlerini dikkate alırım.	1	2	3	4	5
İnovasyon sürecinde belirlenen performans hedeflerine ulaşıldığında çalışanlarımı ödüllendiririm.	1	2	3	4	5
İnovasyon sürecinin yönetimini çalışanlarıma kolaylıkla bırakırım.	1	2	3	4	5
İnovasyon sürecindeki sorunlara müdahil olmam için işlerin yanlış gitmesini beklerim.	1	2	3	4	5
İnovatif davranışlarımızda en azından geçmiş performans düzeyimizi korumaya yönelik hedefler belirlerim.	1	2	3	4	5
İnovasyon sürecinde gelişen aksaklıkları karşımdaki insanların bakış açılarıyla değerlendiririm.	1	2	3	4	5
Çalışanlarımın inovatif davranışlara yönelik endişelerini anlarım.	1	2	3	4	5
Çalışanlarımı, inovatif davranışlar yönelik endişeleri konusunda ikna etmeye çalışırım.	1	2	3	4	5
İnovasyon sürecinde sorumluluk alma korkuları olan çalışanlarımın hassasiyetlerini göz önünde bulundururum.	1	2	3	4	5
İnovatif faaliyetlerde diğer faktörlerden ziyade birlikte hareket etmenin daha fazla önemli olduğunu düşünürüm.	1	2	3	4	5
İnovasyon faaliyetlerinin, işletme yeteneklerinin dışına çıkmaması için çaba sarf ederim.	1	2	3	4	5
İnovasyonları, işletme stratejisine uygun olarak gerçekleştirmeye gayret ederim.	1	2	3	4	5
İnovasyonun bütün aşamalarında çalışanlarımın etik davranmalarını sağlamaya çalışırım.	1	2	3	4	5
İnovasyonların işletmenin tüm bölümlerine yaygınlaşmasına çalışırım.	1	2	3	4	5
İnovasyon faaliyetleri ile işletmenin adının özdeşleşmesini hedeflerim	1	2	3	4	5
İşletmede inovasyon kültürünün oluşturulmasına çalışırım.	1	2	3	4	5

3-Demografik Bilgiler

Aşağıdaki seçenekleri size uygun şekilde kutucuğun içine (X) işareti koyarak doldurabilir misiniz?

Cinsiyet: Erkek <input type="checkbox"/> Kadın <input type="checkbox"/>	Yaşınız: 20-30 <input type="checkbox"/> 31-40 <input type="checkbox"/> 41-50 <input type="checkbox"/> 51 ve üzeri <input type="checkbox"/>
İşletmedeki Çalışma Süreniz: 1-5 Yıl <input type="checkbox"/> 6-10 Yıl <input type="checkbox"/> 11-15 Yıl <input type="checkbox"/> 16 Yıl ve üzeri <input type="checkbox"/>	
Eğitim Durumu: İlköğretim <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Ön Lisans <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Lisans Üstü <input type="checkbox"/>	
İşletmedeki Çalışan Sayısı: 1-25 Kişi <input type="checkbox"/> 26-50 Kişi <input type="checkbox"/> 51-100 Kişi <input type="checkbox"/> 101 -150 Kişi <input type="checkbox"/> 151 ve üzeri <input type="checkbox"/>	
İşletme Faaliyet Alanı: İmalat Sektörü <input type="checkbox"/> Hizmet Sektörü <input type="checkbox"/>	

4- Genel Algılar

Aşağıdaki önermeler sizin için doğru mudur?

İnovasyonu, kriz dönemlerinden çıkış için bir fırsat olarak algılıyorum.	<input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır
İnovasyonu, rekabet avantajının oluşturulması açısından önemli bir araç olarak algılıyorum.	<input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır
İnovasyonu, kurum içerisindeki konumumu kaybetme nedenim olma ihtimaline karşı risk olarak algılıyorum.	<input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır
İnovasyonu, yönetilmesi çeşitli açılardan zor bir süreç olarak algılıyorum.	<input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır
İnovasyonu, belirsizliklerle dolu bir süreç olarak algılıyorum.	<input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır
İnovasyonu, kurum için ek bir maliyet olarak algılıyorum.	<input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır
İnovasyonu, köklü değişiklikler oluşturacak bir süreç şeklinde algılıyorum.	<input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır
İnovasyonu, müşterilerin adapte olma konusundaki yaşayacağı sıkıntılar dolayısıyla dirençle karşılaşılacak bir süreç olarak algılıyorum.	<input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır
İnovasyonu, genel olarak personelin direnç göstermesine neden olan bir faaliyet olarak algılıyorum.	<input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır
İnovasyonu, işletmenin ürün kalitesini artıracak bir faaliyet olarak algılıyorum.	<input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır

5- İşletmenin İnovasyon Performansı

Lütfen aşağıdaki önermelere katılma derecenizi belirtiniz. Önermeler en olumsuzdan en olumluya doğru sıralanmıştır. 1- Ortalamanın Çok Altı. 2- Ortalamanın Biraz Altı. 3- Ortalama. 4- Ortalamanın Biraz Üstü. 5- Ortalamanın Çok Üstü.

Yeni fikir üretme durumunuz	1	2	3	4	5
Yeni ürün hizmet sayınız	1	2	3	4	5
Pazara ilk olarak ürün sunma durumunuz	1	2	3	4	5
Pazara yeni ürün sunma hızınız	1	2	3	4	5
Yönetsel uygulamalarda yeni ve eşsiz değişiklikler gerçekleştirme düzeyiniz	1	2	3	4	5
Yeni ürünlerinizin mevcut ürünlere oranla yüzdesi	1	2	3	4	5
Yeni ürün satış gelirleriniz	1	2	3	4	5
Rakiplere göre yeni ürün sayınız	1	2	3	4	5
Rakiplerine göre işletmenizin sahip olduğu patentli ürün sayınız	1	2	3	4	5
Araştırma ve Geliştirme harcamalarınız	1	2	3	4	5

Burak TORUN

Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Toplam Kalite Yönetimi Ana Bilim Dalı
Konuralp Yerleşkesi Konuralp/Düzce

E-mail: torunburakk@gmail.com

EK 2: KOSGEB

SAYIN BURAK TORUN

KOSGEB Düzce İl Müdürlüğüne yaptığınız başvuru doğrultusunda, **"İnovasyon Algısı, İnovasyon Sürecindeki Liderlik Tarzları ve İşletmenin İnovasyon Performansı Arasındaki İlişkiler: Düzce'deki Kobi'ler Üzerinde Bir Araştırma"** konulu tez çalışması için KOSGEB ile iletişimini sürdüren, KOBİ desteklerini talep eden ve AR-GE, inovasyon destek programını kullanan 350 işletmenin isimleri, adresleri, telefon numaralı ve e-posta adresleri ekte sunulmuştur.

Orhan DAŞDEMİR

KOSGEB KOBİ Uzm.Yrd.



EK: Firma Listesi

EK 3: BİLGİLENDİRME MEKTUBU

Merhaba,

Düzce Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalında yürütmekte olduğumuz yüksek lisans tezi kapsamında hazırlanmış olan anketlerimizin temel amacı, siz değerli katılımcıların inovasyon algılarını belirlemek, inovasyon sürecindeki liderlik tarzlarını ortaya çıkarmak ve işletmelerin inovasyon performansına etkisini incelemektir.

KOSGEB desteğiyle yürütmüş olduğumuz bu araştırmanın Düzce ili, KOBİ'ler ve işletmeniz adına önemli sonuçlar ortaya koyacağına güçlü bir şekilde inanmaktayız. Bu inancımızın gerçekleşmesi için anketlerimize vereceğiniz cevaplar hayati önem taşımaktadır. Bu doğrultuda anketlerimizi cevaplandırmak için göstereceğiniz ilgi ve yardımınız için şimdiden teşekkür ederiz.

Değerli görüşlerinizi almak ve teşekkürlerimizi bildirmek amacıyla işletmenizi en yakın zamanda ziyaret etmeyi planlamaktayız.

Kıymetli zamanınızı ayırarak dolduracağınız ekli dosyadaki anketimizi dilerseniz internet ortamından torunburakk@hotmail.com /torunburakk@gmail.com e-posta adreslerine gönderebilir veya gerçekleştireceğimiz ziyaret esnasında bizlere teslim edebilirsiniz.

Değerli vaktiniz ayırdığınız için teşekkürler...

EK 4: TEŞEKKÜR MEKTUBU

Sayın İlgili;

27.10.2015 ile 07.12.2015 tarihleri arasında vermiş olduğunuz katkılarla, araştırma verilerini toplamış olduğumuz, "**İnovasyon Algısı, İnovasyon Sürecindeki Liderlik Tarzları ve İşletmenin İnovasyon Performansı Arasındaki İlişkiler: Düzce'deki Kobi'ler Üzerinde Bir Araştırma**" isimli yüksek lisans tezi değerli katkılarınızla sonuçlandırılmıştır. Araştırmada dikkat çekici bulgular tespit edilmiştir. Talep ettiğiniz takdirde araştırma sonuçlarıyla alakalı bireysel bilgilendirme yapılacaktır. Konuya ilişkin olarak KOSGEB ile birlikte bahar aylarında geniş çaplı bilgilendirme toplantısı (brifing) düzenlenmesi planlanmaktadır. Bu planlama çerçevesinde sektör yapıları, liderlik tarzları, kurum kültürü gibi konularda da firmalara yönelik çeşitli araştırmalar gerçekleştirilecektir. Bu kapsamda vereceğiniz destekler için şimdiden teşekkür ederiz.

İşletmeniz, çalışanlarınız ve yöneticilik becerileriniz için faydalı bilgiler edineceğiniz, İnovasyon Brifingine katılmanızdan onur duyuyoruz.

Burak TORUN
Düzce Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yüksek Lisans Öğrencisi

Yrd. Doç. Dr. Yunus Emre
TAŞGİT
Tez Danışmanı

EK 5: ÖZGEÇMİŞ

1990 yılında Sivas'ta doğdu ilk, orta ve önlisans öğrenimini Sivas'ta tamamladı. Lisans eğitimini 2010-2014 yılları arasında Düzce Üniversitesi, Akçakoca Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokul'unda tamamladı. 2014-2015 eğitim yılında Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalında yüksek lisans eğitimine başladı. Akademik ilgi alanları: inovasyon, inovasyon algıları, inovasyon süreci, liderlik tarzları ve inovasyon performansdır.

