

**T.C.  
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**LİDERLİK TARZLARI, ÖRGÜTSEL ÖĞRENME YETENEĞİ,  
YENİLİK VE FİRMA PERFORMANSI İLİŞKİSİ**

**Kenan OKUMUŞ  
YÜKSEK LİSANS TEZİ  
STRATEJİ BİLİMİ ANABİLİM DALI**

**GEBZE  
2013**

**T.C.  
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**LİDERLİK TARZLARI, ÖRGÜTSEL  
ÖĞRENME YETENEĞİ, YENİLİK VE  
FİRMA PERFORMANSI İLİŞKİSİ**

**Kenan OKUMUŞ  
YÜKSEK LİSANS TEZİ  
STRATEJİ BİLİMİ ANABİLİM DALI**

**TEZ DANIŞMANI  
Doç. Dr. Salih Zeki İMAMOĞLU**

**GEBZE  
2013**



## YÜKSEK LİSANS TEZİ JÜRİ ONAY SAYFASI

G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 11.07.2013 tarih ve 2013/20 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından 26.09.2013 tarihinde tez savunma sınavı yapılan **Kenan OKUMUŞ**'un tez çalışması **Strateji Bilimi** Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

### JÜRİ

ÜYE

(TEZ DANIŞMANI) : Doç.Dr. Salih Zeki İMAMOĞLU

ÜYE

: Prof.Dr. Halit KESKİN

ÜYE

: Doç.Dr. Hüseyin İNCE

### ONAY

G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun ...../...../20... tarih ve ...../..... sayılı kararı.

İMZA/MÜHÜR

## ÖZET

İletişim araçlarının artış göstermesi, teknolojinin gelişmesi, küreselleşme gibi birçok faktör, işletmeler arası rekabetin daha da ciddileşmesi ve işletmelerin varlıklarını korumaları ile farklı stratejiler oluşturmaları gerekliliğini gözler önüne sermektedir. Bu çalışmanın amacı, çalışanların liderlik tarzları ve örgütsel öğrenme yeteneğinin yenilik ve performans üzerine etkisinin araştırılmasıdır. Örneklem, İstanbul ve çevresindeki bilişim sektöründe faaliyet gösteren firmalar ve başka sektörlerdeki firmaların bilgi sistemlerin de çalışan bilişim uzmanları ve yöneticileri içeren toplam 100 kişiden oluşmuştur. Veri toplamak amacıyla, Liderlik Tarzları Ölçeği, Örgütsel Öğrenme Yeteneği Ölçeği ve Yenilik Ölçeği kullanılmıştır.

Elde edilen veriler bilgisayar ortamında SPSS 17.0 istatistik paket programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkilerinin belirlenmesinde korelasyon analizinden, çalışanların liderlik tarzları ve örgütsel öğrenme yeteneğinin yenilik ve performans üzerine etkisinin belirlenmesinde ise regresyon analizinden faydalanılmıştır. Araştırma sonucunda; araştırmada ele alınan tüm değişkenlerin; çalışanların liderlik tarzları, örgütsel öğrenme yetenekleri, yenilik ve firma performansı arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve olumlu ilişkilerin olduğu saptanmıştır. Çalışanlarının katılımcı liderlik ve yönlendirici liderlik tarzının örgütsel öğrenme yeteneklerinden olan sistem perspektifi üzerinde anlamlı ve olumlu etkilerinin olduğu, destekleyici liderlik tarzının ise örgütsel öğrenme yeteneklerini ortaya koyan tüm boyutlar (idari bağlılık, sistem perspektifi, açıklık ve bilgi transferi) üzerinde anlamlı ve olumlu etkilerinin olduğu sonucu ortaya konulmuştur.

Çalışanların liderlik tarzlarından sadece destekleyici liderliğin ürün ve süreç yeniliğini olumlu düzeyde etkilediği, örgütsel öğrenme yeteneğini belirleyen boyutların hiçbirinin ürün yeniliği üzerinde etkili olmadığı, bilgi transferi boyutunun ise süreç yeniliği üzerinde olumlu etkilerinin olduğu belirlenmiştir. Araştırmada ayrıca, çalışanların liderlik tarzlarının ve örgütsel öğrenme yeteneklerinin firma performansı üzerinde etkilerinin olmadığı, ürün ve süreç yeniliğinin ise firma performansı üzerinde olumlu etkilerinin olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

**Anahtar kelimeler: Örgütsel Öğrenme Yeteneği; Liderlik Tarzları; Yenilik; Firma Performansı**

## SUMMARY

Increase in communication media, developments in technology and some factors like globalization shows that the need for harder competition among companies and creating different strategies with the protection of assets by companies. The aim of this work is finding the effect of leadership methods and organizational learning abilities on innovation and performance. The sample consisted by IT specialists and managers from the companies around Istanbul. They are total 100 people. Some of them are in IT sector and some of not. For the aim of collection data, Leadership Methods Scale, Organizational Learning Ability Scale and Innovation Scale are used.

The data gained analyzed in computer with SPSS 17.0 which is an statistics packet program. Correlation analyze is used for determining the relationship between variables and regression analyze is used for determining the effect of leadership methods and organizational learning abilities on innovation and performance. In the result of research, it has been stated that there are statistically meaningful and positive relationships between all the variables handled during the research and leadership methods, organizational learning abilities, innovation and company performance.

It has been expressed that employers' positive and meaningful effects on system perspective which is one of participant leadership and directing leadership method organizational learning abilities but supporting leadership method has meaningful and positive effects on all aspects leading to organizational learning abilities such as administrative commitment, system perspective and clearing and information transfer. It has been determined that only supporting leadership has positive effects on product and process innovation among all employers' leadership methods, aspects determining organizational learning ability has no effect on innovations of products and information transfer has positive effects on process innovations. Also, it has been determined that leadership methods of employers and organizational learning ability has no effect on company performance, product and process innovation has positive effects on company performance.

**Keywords: Organizational Learning Ability, Leadership Methods, Innovation, Firm Performance**

## TEŞEKKÜR

Bu tezin hazırlaması sırasında yardımlarını esirgemeyen, yol gösteren, bilgi ve tecrübelerini benimle paylaşan başta danışman hocam Doç. Dr. Salih Zeki İMAMOĞLU olmak üzere Prof. Dr. Halit Keskin, Prof. Dr. Ali Ekber Akgün, ve Doç. Dr. Hüseyin İnce'ye katkılarından dolayı Őükranlarımı sunuyorum.

Yüksek lisans başvurusu ile başlayıp tezin hazırlanmasına kadar sürecin tamamında her koşulda yanımda olan ve maddi manevi destek veren diğer tüm hocalarıma ve arkadaşlarımla hepsine ayrı ayrı teşekkür ediyorum.

Varlıklarıyla her zaman bana güç veren anneme, babama, eşime, kızlarımla Vera, Bera ve Neva'ya da sonsuz teşekkürler...

# İÇİNDEKİLER

<b>ÖZET</b>	<b>iv</b>
<b>SUMMARY</b>	<b>v</b>
<b>TEŞEKKÜR</b>	<b>vi</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b>	<b>vii</b>
<b>ŞEKİLLER DİZİNİ</b>	<b>ix</b>
<b>TABLolar DİZİNİ</b>	<b>x</b>
<b>1. GİRİŞ</b>	<b>1</b>
<b>2. LİDERLİK ve LİDERLİK TARZLARI</b>	<b>4</b>
2.1. Liderlik Tanımı	4
2.2. Liderlik Teorileri	6
2.3. Liderlik Tarzları	9
2.3.1. Katılımcı Liderlik	10
2.3.2. Destekleyici Liderlik	11
2.3.3. Yönlendirici Liderlik	12
2.4. Liderlik Tarzları ile Örgütsel Öğrenme Yeteneği Arasındaki İlişki	13
2.5. Liderlik Tarzları ile Yenilik Arasındaki İlişki	14
2.6. Liderlik Tarzları ile Firma Performansı Arasındaki İlişki	16
<b>3. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME YETENEĞİ</b>	<b>18</b>
3.1. Örgütsel Öğrenme Tanımı	18
3.2. Örgütsel Öğrenmeye Yönelik Yaklaşımlar	20
3.2.1. Argris'in Örgütsel Öğrenme Yaklaşımı	20
3.2.2. Huber'in Örgütsel Öğrenme Yaklaşımı	21
3.2.3. Senge'nin Örgütsel Öğrenme Yaklaşımı	21
3.2.4. Marsick ve Watkins'in Örgütsel Öğrenme Yaklaşımı	22
3.3. Örgütsel Öğrenme Yeteneği Tanımı	23
3.4. Örgütsel Öğrenme Yeteneği Boyutları	24
3.5. Örgütsel Öğrenme Yeteneği ile Yenilik Arasındaki İlişki	26
3.6. Örgütsel Öğrenme Yeteneği ile Firma Performansı Arasındaki İlişki	28
<b>4. YENİLİK KAVRAMI</b>	<b>30</b>
4.1. Yenilik Tanımı	30
4.2. Yenilik Süreci	31
4.2.1. Fikirlerin Üretimi	32
4.2.2. Kavramlaştırma	33
4.2.3. Optimizasyon	33

4.2.4. Uygulama	34
4.3. Yenilik Türleri	35
4.3.1. Teknolojik Yenilik	36
4.3.2. Teknolojik Olmayan Yenilik	38
4.4. Yenilik ile Firma Performansı Arasındaki İlişki	40
<b>5. LİDERLİK TARZLARI, ÖRGÜTSEL ÖĞRENME YETENEĞİ, YENİLİK ve FİRMA PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA</b>	<b>42</b>
5.1. Araştırmanın Amacı	42
5.2. Araştırmanın Kısıtları	42
5.3. Araştırmanın Yöntemi	43
5.4. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirilmesi	44
5.4.1. Demografik Özellikler	44
5.4.2. Faktör Analizi	46
5.4.3. Korelasyon Analizi	49
5.4.4. Regresyon Analizi	53
<b>6. SONUÇ</b>	<b>58</b>
<b>KAYNAKLAR</b>	<b>61</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ</b>	<b>71</b>
<b>EKLER</b>	<b>72</b>



# ŞEKİLLER DİZİNİ

<b><u>Şekil No:</u></b>	<b><u>Sayfa</u></b>
Şekil 4.1: Süreç Yeniliğinin Aşamaları	37
Şekil 5.1: Araştırma Modeli	43

## TABLolar DİZİNİ

<b><u>Tablo No:</u></b>	<b><u>Sayfa</u></b>
Tablo 5.1. Demografik Özellikler Tablosu	45
Tablo 5.2. Faktör Analizi	47
Tablo 5.3. Korelasyon Analizi	49
Tablo 5.4. Liderlik Tarzlarının Örgütsel Öğrenme Yetenekleri Üzerine Etkisi	53
Tablo 5.5. Liderlik Tarzları ve Örgütsel Öğrenme Yeteneğinin Ürün Yeniliği Üzerine Etkisi	55
Tablo 5.6. Liderlik Tarzları ve Örgütsel Öğrenme Yeteneğinin Süreç Yeniliği Üzerine Etkisi	56
Tablo 5.7. Liderlik Tarzları, Örgütsel Öğrenme Yeteneği ve Yeniliğin Firma Performansı Üzerine Etkisi	57

# 1. GİRİŞ

Birden fazla kişinin belirli bir amacı gerçekleştirmek için gösterdikleri çabaları birleştirmeleri ile yapılandırılan sürece örgüt denilmektedir. Amaçlarını yerine getirebilmek için kişilerin oluşturduğu bu yapılarda kaynakların kontrolü ve organizasyonun yönlendirilmesi hususlarında insan faktörü önem taşımaktadır. Bir kurumda sahip olunan teknoloji ve sermaye gücü gibi kaynakların başarılı bir şekilde kullanılabilmesi için var olan insan gücünün de verimli ve nitelikli olması gerekmektedir. Var olan nitelikli personelin elde tutulması, onların daha verimli ve başarılı performanslar sergileyebilmeleri organizasyonlar bağlamında çokça önem taşımaktadır. Örgütsel bağlılık unsuru işin bu kısmında önem kazanmaktadır. Örgütsel bağlılık seviyesi yüksek olan çalışanların örgütte kalım sürelerinin daha fazla olduğu, sorumluluklarını gerçekleştirmek konusunda daha azimli oldukları ve örgütte bulunan diğer bireylerle ilişkilerinde daha olumlu bir tutum sergiledikleri görülmektedir (Sayın, 2008).

Kurum yöneticisinin liderlik üslubu, işinde ne derecede profesyonel olduğu, işe bağlı oluşan stresi, çevresel atmosfer, maaş ve işteki anlam düzeyi örgütsel bağlılığın oluşumunda önem taşımaktadır. Çalışan bireylerin yönetici konumundaki kişinin oluşturduğu etkiyi hissetmeleri ile çalışma etkinliğini artırdıkları görülmektedir. Bu durumda örgüt için daha faydalı duruma gelmektedirler. Ancak işe bağlı oluşan stresin derecesi artış gösterdiğinde var olan örgütsel bağlılık azalmaktadır. Bunun neticesinde de personelin işi bırakması veya çalışma veriminin azalması gibi durumlar görülmektedir (Kaya, 2009).

Hastane ve diğer sağlık kuruluşlarında, tanılara tedavi uygulanmasında ve bakıma yönelik hizmetlerin devam ettirilmesinde profesyonel sağlık çalışanları arasında hemşirelerin sayısı oldukça büyük bir yer almaktadır. Hemşirelik hizmetlerinde örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlayan, verilen hizmetin etkisini artıran, maddi kaynaklar ile insan kaynaklarını faaliyete geçirenlerin yönetici konumunda bulunan hemşireler olduğu söylenebilmektedir. Buradan anlaşılacağı gibi örgütlerin amaçladıkları hedeflere ulaşabilmesi için sahip olduğu araç gereçler ve nitelikli personel yetmemektedir; bunları başarılı bir şekilde yönlendirecek etkili bir yöneticiye gerek duyulmaktadır. Bu nedenle gerekli olan şey etkili yönlendirme yapacak bir liderdir (Yiğit, 1997; akt. Sayın, 2008).

Liderlik tarzı ve örgütsel öğrenme yeteneğinin yenilik ve firma performansı üzerindeki etkisinin araştırılması, günümüz rekabet ortamında firmaların ayakta kalmalarını ve yaşamlarını sürdürmelerini kolaylaştırmaktadır. Literatürde, liderlik tarzı ile yenilik ve firma performansı arasındaki ilişkiyi araştıran birçok çalışma bulunmaktadır fakat liderlik tarzı ve örgütsel öğrenme yeteneği ile yenilik ve firma performansı arasındaki ilişkiyi araştıran çalışma sayısı oldukça azdır. Bu çalışma, bu doğrultuda literatür eksikliğini gidermek amacıyla oluşturulmuştur.

Çağımızda hızlı bir biçimde değişim ve gelişim gösteren ekonomik, sosyal koşullar karşısında örgütlerin arasındaki rekabeti etkisi altına alan unsurlar arasında yöneticilerin liderlik gücü yer almaktadır. Örgüt içerisinde işleyişin sağlanmasında etkin olan, personelin inancını ve motivasyonunu sağlayan, aktif bir şekilde iletişim kuran ve personeli gerçekleştirecek olan değişim için hazırlayan yönetici konumundaki liderler; örgüt bağlamında etkinliği gerçekleştirebilmekte ve sinerji oluşumunu sağlayabilmektedir (Çağlar, 2004).

Lider ve liderlik kavramları bağlamında literatür de birçok çalışma bulunmasının yanı sıra her gün bu çalışmalara devam edilmektedir. Yapılan çalışmalarda bu kavramlara değişik yaklaşım ve teoriler ile ifade edilmeye çalışılmıştır. Liderlik kavramı bir süreç olarak görülmekte ve örgütte var olan bir konum olarak değerlendirilen lider kavramından farklı bir olgu olarak tanımlanmaktadır (Koçel, 2001). Grupta bulunanları belirli bir amaç doğrultusunda güdüleyen, etkileyen ve yönlendiren kişi lider olarak görülmektedir. Liderlik birtakım şartlara bağlı olarak, kişiye yahut gruba ait bazı amaçları yerine getirebilmek için, bir bireyin diğerlerinin yaptığı işleri etkisi altına alması ve bu işlere yön vermesi bağlamındaki süreç olarak ifade edilmektedir.

Etkili bir liderde bulunması gereken özellikleri şöyle sıralamak mümkündür; karakter, karizma, söz verme, etkili iletişim, yetenek, cesaret, algı gücü, odaklanma, cömertlik, dinleme, tutku, olumlu tutum, sorun çözme, ilişkiler, sorumluluk alma, güvenilirlik, disiplin, hizmet etme, öğrenebilme, vizyon (Maxwell, 1999).

Bu çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde liderlik ve liderlik tarzları açıklanarak, liderlik tarzları - örgütsel öğrenme yeteneği, liderlik tarzları - yenilik, liderlik tarzları - firma performansı ilişkisinden bahsedilmiştir. İkinci bölümde örgütsel öğrenme yeteneği ve bu konu hakkındaki değişik yaklaşımlar belirtilerek örgütsel öğrenme yeteneğinin alt boyutları açıklanmıştır. Ayrıca örgütsel öğrenme yeteneğinin yenilik ve firma performansı ilişkisi ayrı ayrı açıklanmıştır.

Üçüncü bölümde yenilik kavramı, yenilik süreci ve yenilik türleri açıklanmıştır. Yine bu bölümde yenilik ile firma performansı ilişkisi izah edilmiştir. Son bölümde ise yapılan araştırmanın amacı, kısıtları, yöntemi ve yapılacak analizlerden bahsedilmiştir. Yapılan anket çalışması ile elde edilen verilerin analizi neticesinde ulaşılan bulguların incelenmesi ile elde edilen sonuçlar bu bölümde anlatılmıştır.

## 2. LİDERLİK ve LİDERLİK TARZLARI

### 2.1. Liderlik Tanımı

Dünya literatürüne 14. yüzyılda giren liderlik kavramının önceki yüzyıllara oranla son iki yüzyıldır daha sık kullanıldığı görülmektedir (Zel, 2001, s.90). Literatürde bu kavrama ait farklı tanımlamalar bulunmaktadır.

Yönetim işlevselliği konusu tam bağlamda ele alındığında bu bağlamda liderliğin oldukça önemli bir konumda olduğu görülmektedir. Lider olabilme yetisine sahip bir yöneticinin, örgüte bağlı bulunan çalışanları, edinilen amaçlar bağlamında yönlendirmesi, bu amaçları gerçekleştirmek için çalışanların gözetimini sağlayabilmesi gerekmektedir (Sullivan ve Decker, 2001). Bu bağlamda, Chase (2010) liderliği, “başkalarıyla kişisel stratejik planlama mekanizmaları, önem, ilişkiler, hedefler ve cesaret ile meşguliyet kurabilme ve motive yeteneği” olarak tanımlamıştır. Ona göre liderlik insanların bir şeyi, olağanüstü bir hale getirmek için katkıda bulunma kabiliyetlerini içermektedir. Farklı kaynaklarda ortak bir biçimde liderlik, belirli şartlar dâhilinde, belirli hedefler doğrultusunda, hedeflere ulaşabilmek adına, bir bireyin diğer bireylerin faaliyet ve davranışlarını etkileyerek yapılandırıp kontrol etmesi olarak tanımlanmaktadır (Sabuncuoğlu, 2001).

Belirli bir amaç doğrultusunda çalışanları amaçlarına uygun olan faaliyetlere yönlendiren, onların motivasyonunu sağlayan ve kontrolü elinde tutan birey lider olarak düşünülmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001). Bu olayın özünde birtakım insanları etkileme bulunmaktadır. Bununla beraber liderlik birtakım şahısları belirlenen hedefler doğrultusunda bir araya getirebilme ve bu hedefleri yerine getirebilmek için şahısları faaliyet haline getirmedeki beceri ve bilginin birleşimi olarak görülmektedir (Eren, 1993, s. 286).

Örgüt açısından liderliği ifade etmek ve açıklamak amacıyla 20. yüzyılda çok sayıda araştırma yapılmıştır. Bu çalışmalarda Liderlik olgusunun deneysel bir biçimde tahlil edilmeye çalışıldığı araştırmalarda bu olgu değişik yanlarıyla ele alınmaya da çalışılmıştır. Bu çalışmalar 1950’li tarihlerde yoğun bir hal almış ve yapılan tanımların sayısı da artış göstermiştir (Yazgan, 2007, s. 3).

Ralph M.Stogdill liderliği, amaçların oluşturulması ve gerçekleştirilmesi için grubu etkileme sürecidir şeklinde tanımlamıştır (Erçetin, 2000, s.6). İnsanları belli

bir yolu takip etmeleri konusunda etkileme faaliyeti olarak da değerlendirilebilmektedir (Adair, 2004, s.63),

Liderlik bir konum değil, bir süreçtir. Örgütün her kademesinde herkes için erişilmesi mümkün olan gözlenebilir, anlaşılabilir, öğrenilebilir bir beceriler ve uygulamalar dizisidir (Kouzes ve Posner, 2002, s.39). Belirli koşullar altında belirli kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir (Balçık, 2002, s.152). Bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır (Eren, 2001, s.465).

Liderlik hem bir süreç hem de sahip olunan bir özelliktir (Efil, 2002, s.165). George R.Terry liderliği; grup amaçlarını gönüllü olarak gerçekleştirmek için insanları etkileme eylemi olarak tanımlamıştır (Erçetin, 2000, s.6). Liderlik, herhangi gaye ve hedefe ulaşmak için insanlar bulmak ve amaca doğru tek bir kuvvet halinde birleştirerek sevk etme kabiliyet ve tekniğidir (Güney, 2000, s.501).

Liderlik belirli şartlar altında belirli kişiler ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir (Ateş, bt., s. 2). Bireyler tarafından gerçekleştirilen ve diğer bireylerin ortaklaşa yaratılan vizyona dönük olarak bir araya gelmesini, istekli ve coşkulu olarak ortak hedefleri benimsemesini ve bu hedeflerin gerçekleşebilmesi için güçlenerek bütün varlıkları ile katkıda bulunmasını sağlayan enerjik bir süreçtir (Merih, bt., s.3)

Liderlik birtakım koşullar doğrultusunda kişi yahut grupların hedeflerine ulaşabilmesi amacıyla bir şahsın diğerlerinin hareketlerini etkisi altına alarak onlara yön vermesi olarak tanımlanmaktadır (Koçel, 2010). Lider konumundaki kişi; belirli bir grubun hedefleri doğrultusunda hareket etmesini sağlayan, gruptaki bireylerin bireysel yahut grupsal olarak hedeflerini yerine getirebilmek için takip ettiği, söylediklerine göre hareket ettikleri bireydir (Koçel, 2010, s. 569). Lider olacak kişi ve bu kişinin etkileyeceği kişiler olmak üzere iki veya üzerinde insanın varlığının gerekli olduğu etkileşim sağlayan bir süreçtir (Champoux, 2006).

Liderlik şahısların motivasyon ve iradeli bir biçimde diğer çalışan şahısları etkileyerek faaliyet gösterip onları da bir bütün olarak parçaları haline getirmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Mullins, 2005). Şahıslarda görülen vizyonları sağlamlaştırma, verimlerini yüksek seviyeye ulaştırma ve yapabileceklerinin en iyisini yapma; böylece gelişim olgusunun mümkün mertebede görülebilmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Huczynsky ve Buchanan, 1991). Bu tanıma benzer bir şekilde

liderlik kavramının örgütsel boyutuna değinilerek liderliğin şahsa ait olan vizyonunun şekillendirilmesindeki yardımına vurgu yapılan tanımlar da bulunmaktadır (Adler, 2002).

Liderliğe büyük bir önem yükleyerek, örgütü amaçları noktasında başarı yahut başarısızlığa ulaştıracak olan hareket ve girişimlerin toplamının liderlik olduğunu belirten tanımlar da bulunmaktadır (Ellis ve Dick, 2003, akt Sungur, 1997, s.96). Uzun (2008) liderlik, “sorunu algılamayı, çözüm seçeneklerini üyelerine göstermeyi ve çözüme ilişkin uygulamalarda grubun gücünden yararlanmayı gerektirir, durumlara uyabilme, sosyal çevreye duyarlılık, zekâ, ısrarlı, işbirlikçi, kararlı, düzenli, bilgili, ikna edici, güvenilir, etkileyici, enerjik, sebatkâr, kendine güvenen özellik ve becerilerdir”.

## **2.2. Liderlik Teorileri**

1970’lerde yol–amaç teorisi (House ve Mitchell, 1974), lider izleyen etkileşimi teorisi (Graen ve Cashman, 1975), normative karar verme teorisi (Vroom ve Yetton, 1973) gibi teorilerin de arasında bulunduğu davranışsal liderlik teorileri hâkimdi. Yıl 1980’lere geldiğinde ise bu teorilere ek olarak dönüşümcü liderlik ve karizmatik liderlik teorileri de yükseliş göstermeye başlamıştır. Dönüşümcü liderlik bağlamında değişik yaklaşımlar geliştiren teorisyenler bulunmaktadır; Bass (1985, 1996); Bennis and Nanus (1985), Burns (1978), Sashkin (1988), Tichy ve Devanna (1986,1990), Conger (1989), Conger ve Kanungo (1987, 1998), House (1977), Shamir, House, ve Arthur (1993). Bu teorisyenler Weber (1947)’in karizmatik liderlik görüşünü yeniden ele alarak farklı yaklaşımlar sunmaktadır (akt. Gündüz ve Doğan bt, s. 1). Üst Kademe Teorisi’nde (Hambrick ve Mason, 1984) liderlik çalışmalarında var olan bu değişimin ilk kez görüldüğü ifade edilmektedir. Lider konumunda bulunan yönetici bireylerin demografik özelliklerinin (yaş, eğitim, tecrübe), bilgi çeşidini ve miktarını, stratejik bağlamdaki kararlarını ve örgüt içerisindeki performansını etkilediği düşünülmektedir (Hambrick ve Mason, 1984). Üst Kademe Teorisi ile beraber stratejik liderlik teorisi ortaya çıkmış ve gelişim göstermiştir (Boal ve Hooijberg, 2000; Vera ve Crossan, 2004).

Stratejik liderlik teorisi tarafından örgütler üst düzey yöneticilerin, bilhassa Chief Executive Officer (CEO)’ların, bir yansıması şeklinde görülmektedir. Stratejik liderlik bağlamındaki görev ve sorumluluklarını tek başına kabullenmiş olan birçok



CEO bulunmaktadır. CEO'lar var olan örgütlerin stratejik liderleri konumunda bulunmaktadır. CEO'ların asli görevleri, örgütleri için bir vizyon belirlemek ve belirlenen vizyona sahip olabilmek için gereken koşulları ortaya çıkarmaktır. Belirlenen vizyonlar finansal bağlamda başarıya ulaştığı zaman kilit konumdaki stratejik liderler buldukları şirketlerde kahraman olarak ifade edilmektedir. Ancak örgütlerin durgun ve tahmin edilebilir halde olan çevresel şartları 21. yüzyılda ortaya çıkan küreselleşme neticesinde etkili bir biçimde değişim göstermektedir. Önceki yüzyıllarda doğrusal bağlamda endüstrilerde değişim yaşanmak ve önem arz eden rakipler de yerel olarak bulunmaktadır. Küresel ekonomide oluşum gösteren yeni rekabetçi sistem, yalnızca bir kişinin bakış açısı ile örgütlerin yönünün saptanmasına engel olmaktadır. Bununla beraber 21. Yüzyılda varlık gösteren örgütlerin yapısında farklılıklar meydana getirerek stratejik liderlik uygulamalarında da değişimler yaratmaktadır (Ireland ve Hitt, 2005).

Douglas McGregor'ın formüle etmiş olduğu McGregor'un X ve Y Kuramında, lider konumundaki bireylerin insan davranışı bağlamındaki varsayımları onların davranışlarını şekillendiren önemli unsurlar arasında sayılmaktadır. Buradan da anlaşılacağı üzere liderlerin insan davranışı bağlamında sahip oldukları inanç ve varsayımlar, onların sergiledikleri davranışları da etkisi altına almaktadır. McGregor liderlerde var olan bu varsayımların zıt görüşleri barındıran iki farklı grupta ele alınabileceğini düşünmektedir. Bu varsayımlar X ve Y teorisi olarak ifade edilmekte ve şöyle açıklanmaktadır (Öçal, 2002 s. 521; Eren, 1993, s.25-26):

X teorisine göre: Vasat bir insan çalışmayı sevmez ve işten mümkün olduğu kadar kaçmaya çalışır. Vasat bir insan sorumluluk yüklenmeyi istemez. Hırs sahibi değildir. Güvenliği birinci planda tutar. Vasat bir insan yönetilmeyi tercih eder. Örgütsel amaçlara karşı kayıtsızdır. Bu özellikler nedeniyle onları çalıştırmak için zorlamalı, yakından kontrol etmeli ve amaçları gerçekleştirmeleri için cezalandırılmalı.

Y teorisine göre: kişi için iş, oyun ve dinlenmek kadar doğaldır. Kişi doğuştan tembel değildir, onu bu hale getiren tecrübelerdir. Kişi belirlediği amaç doğrultusunda, kendi kendini kontrol ederek çalışır. Uygun şartlar altında bulunan kişi sahip olduğu potansiyeli geliştirir ve daha fazla sorumluluk yüklenmeyi öğrenir. Yöneticinin yapması gereken uygun bir ortam yaratarak kişinin kendini geliştirmesine ve sahip olduğu enerjiyi amaçları doğrultusunda harcamasını sağlamaktır.

Var olan bu varsayımlar göz önünde bulundurulduğunda şu sonuçlara ulaşılmaktadır: X teorisini kabul eden liderlerin davranışları otoriter ve müdahaleci olduğu; Y teorisini kabul eden liderlerin davranışlarının ise demokratik ve katılımcı olduğu görülmektedir. X ve Y teorileri, yönetim ve liderlik bağlamında bir çok yeni yaklaşım ve model kazanılmasını sağlamaktadır. İnsan kaynakları yönetimi, değişim ve yenilik, motivasyon, liderlik, iletişim, takımlar, örgüt kültürü gibi meselelerin özünde Y teorisinin aktardığı öneriler yer almaktadır (Ataman, 2002).

Hersey ve Blanchard'ın oluşturduğu Hersey ve Blanchard'ın Yaşam Dönemi Kuramında, Ohio Üniversitesi Liderlik teorisi ve Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik teorisinin bir araya getirilerek ve geliştirilmiş halidir. Hersey ve Blanchard'ın gelişimini sağladığı bu teori, lideri izleyenlerin sahip olduğu olgunluk seviyesinin lider olma bağlamındaki temel değişken olduğunu ortaya koymaktadır. Lideri izleyenlerin sahip olduğu olgunluk seviyesini belirleyen alt değişkenleri ise şu şekilde sıralamak mümkündür: Uzmanlık, Yaşantı, Yeterlik, İş bilgisi, Makam, Kişilik özellikleri, Örgüt içindeki bağımsızlık düzeyleri, Lideri algılama biçimleri, Özelliklerinin düzeyi, Liderden beklentiler.

Lider konumundaki kişiyi etkili hale getiren durum, onu izleyenlerin sahip olduğu olgunluk seviyesine bağlı bir biçimde göreve ve iş görene olan eğilimini düzenleyerek bir araya getirebilmesidir. Lider, bahsedilen bu düzenleme işini iyi bir seviyede dengeleyebilirse liderlik etkinliğini de o seviyede çoğaltmaktadır (Zel, 2001).

House ve Mitchell'in Yol-Amaç Teorisi'ne göre astlar; lider konumundaki kişiye başarıya ulaşan yolları anlatarak farklı amaçlarla ilerlemek için liderlere destekte bulunan kişi olarak düşünmelerine göre lidere uyumlu tepkiler göstermektedir. Yani etkili durumdaki lider kişiler, astların gereken yerde bulunmaları için takipçilerin ihtiyaç duydukları şeyleri açıklar. Özellikle görevin doğasını, bulunan engelleri azaltıp yahut yok edip, sıkı bir performans ile iş yapmanın, organizasyon performansına sebep oluşturduğu ve bu durum neticesinde ödüllendirildiği noktada astların algı düzeylerini yükseltmektedir. Teoriye göre; bu şartlar neticesinde işten duyulan tatmin, gerekli olan motivasyon ve performans artış göstermektedir. Bu teorinin ortaya çıkarmış olduğu dört farklı lider davranışı bulunmaktadır; enstrümantal, destekleyici, katılımcı, başarı odaklı. Teoriye göre; lider konumunda bulunan aynı kişi değişiklik gösteren durum ve zamanlarda bu

liderlik üsluplarını takinabilmeleri; etkili bir liderin esnek olması onun en önemli yanlarından birisidir (Baron ve Greenberg, 2003, s. 469).

Yol amaç teorisi; alt seviyedeki insanların iş tatmininin ve gelişiminin sağlanabilmesi açısından, görev merkezli davranışlara oranla insan merkezli davranışların daha uygun bulunduğunu savunmaktadır (Sosik ve Godshalk, 2000, s. 368).

### **2.3. Liderlik Tarzları**

Liderlik kavramına ilişkin herkes tarafından kabul görmüş tek bir tanım olmadığı gibi her örgüte ve gruba uygun tek tip liderlik tarzı da bulunmamaktadır. Günümüze kadar yapılan ve halen de yapılmaya devam edilen liderlikle ilgili çalışmalar, (a) içinde bulunulan ortamsal koşulları, (b) liderliğin yaşandığı süreci ve (c) liderin kişisel özelliklerini dikkate alan farklı liderlik tarzlarını ortaya koymuştur (Çelik ve Sünbül, 2008, s.51-52). Aşağıda farklı liderlik tarzlarına yer verilmektedir. Ancak bu çalışmada katılımcı liderlik, destekleyici liderlik ve yönlendirici liderlik olmak üzere üç liderlik tarzı daha ayrıntılı olarak incelenmektedir.

Otokratik liderlik tarzına göre Otokratik liderler esas itibariyle izleyicileri yönetim dışında tutarlar. Diğer bir ifadeyle, amaçların, planların, politikaların belirlenmesinde izleyicilerin hiçbir söz hakkı yoktur. Onlar sadece liderden aldıkları emirleri harfiyen yerine getirmekle yükümlüdürler. Şu halde yönetim yetkisinin tamamı liderde toplanmaktadır (Eren, 2011, s.524).

Dönüşümcü liderlik örgütte hızlı değişimi gerçekleştirmeye yönelik bir liderlik şeklidir. Dönüşümcü liderin izleyenleri, lidere güvenirler, inanırlar, bağlılık ve saygı duyarlar. Dönüşümcü liderlik, çalışanları değişim ve yenilik anlamında özendirir, onlara dönüşümün coşku ve heyecanını aşıl原因an bir liderlik tarzıdır (Genç, 2007, s.50).

Serbestçi (Liberal) liderlik tarzına göre, iş görenlere bir amaç gösterilmekte, kendi yetenekleriyle bunun gerçekleştirilmesi hususunda tamamen serbest bırakılırlar. Bu tarzın iş görenlerin bağımsızlığını artırma, kendilerini tamamen serbest hissetmeleri gibi faydaları vardır. Gerekli gördüğünde, isteyen birey istediği kimselerle grup oluşturarak problemleri çözmekte, yeni fikirlerini test etmekte ve böylece en uygun kararları almaktadır (Yörük, Dünder ve Topçu, 2011, s.105).

Etkileşimci liderlik tarzında ise, yalnızca işlerin yerine getirilmesi için bireyleri etkileyemeye çalışır. Başka bir ifadeye göre etkileşimci lider, bürokratik otoriteye ve örgütteki yasa güce dayanmaktadır. Etkileşimci lider, iş standartlarını ve düzenlemelerini vurgular. Ayrıca amaçların gerçekleştirilmesinde görev odaklıdır. Bunların yanında çalışan şikayetleri ve görevin tamamlanmasına ağırlık verir (Serinkan ve İpekçi, 2005: 285).

Doğal liderlik tarzına göre doğal liderler, yönetici tarafından seçilmeyen, tam aksine grubun ortaya çıkardığı lider modelidir. Resmi yetkisi olmadığı halde grup üzerindeki etkinliği yasal liderden daha yüksektir. Grubu olumlu yönde yönlendirebileceği gibi, yasal liderle çatışmaya da girebilir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2011, s.246).

Sistemik liderlik tarzında örgüt üyeleri her zaman yönetime ya da alınan kararlara her zaman katılamamaktadırlar. Liderlik dinamiği bu anlamda asimetriktir. Burada bireyler farklı yeteneklere, sorumluluklara ve rollere sahiptirler. Sistemik Liderlik bu koşullarda örgüt içindeki farklı bireylere dokunabilen, farklı zamanlarda onlara enerji verebilen bir yetki olarak ortaya çıkmaktadır (Serinkan, 2008, s. 190).

### **2.3.1. Katılımcı Liderlik**

Demokratik liderlik kapsamında değerlendirilen katılımcı liderlik, liderin yönetim yetkisini tüm çalışanlarıyla paylaşma eğilimini içermektedir. Katılımcı liderlik, yöneticinin kendi çalışanları ile gerçekleştirilecek karar verme aşamasındaki katılımı ve karar verme sürecindeki ortak bir etkisi olarak tanımlanmaktadır (Koopman ve Wierdsma, 1998). Konu üzerinde yapılan araştırmalar, uygulama merkezi olarak politika ve pratik öğelerini ele almışlardır (Koopman ve Wierdsma, 1998; Yukl, 2002).

Katılımcı liderlikte karar almalar ortak bir temel ve potansiyel yarar içermektedir. Bu muhtemel yararlar birçok farklı çalışmada değerlendirilmiş ve genellikle çalışanların kaliteli katkıları ve verimli performans süreçleri ile ilişkilendirilmiştir (Örneğin; Scully, Kirkpatrick, ve Locke, 1995). Ayrıca çalışma hayatının kalitesini (Örneğin; Somech, 2002), ve çalışanların motivasyonunu için (Örneğin; Locke ve Latham, 1990), bağlılık (Örneğin; Armenakis, Harris, ve Mossholder, 1993; Yammarino ve Naughton, 1992), ve iş memnuniyetini (Smylie,

Lazarus, ve Brownlee-Conyers, 1996) artırmak için oldukça faydalı olduğu belirtilmiştir.

Katılımcı liderlik de, hedefler ve politikalar oluşturulurken, iş bölümü netleştirilirken tüm çalışanların bir aradalığı söz konusudur. Karar alınırken süregelen bu beraberlik uygulama da kendini gösterir. Sürekli olarak tüm grup üyelerinin fikirleri ön plana çıkarılır ve bir arada değerlendirilir. Böylelikle tüm çalışmaların daha motive oldukları ve kendilerini işe adadıkları, kendilerini daha işlevsel gördükleri kabul edilir. Esas amaç da daha az kontrolün söz konusu olması ile grup üyelerinin kararlara katılımını mümkün kılmak böylelikle tüm süreç ve sonuca yönelik tatmin oluşturmaktır (Locke ve Latham, 1990).

Tek olumsuz niteliğin bir arada karar almaya yönelik fikir alıp beyan ederken geçen zaman kaybı olduğu düşünülmektedir. Dolayısıyla acil alınan kararlarda söz konusu olamamaktadır. Katılımcı liderliğin boyutlarında, paydaş yönetim, takım ruhu ve işbirliği, esnek iletişim, aktif dinleme, saygı, diyalog, demokrasi ve katılımcılık, uzlaşma, sosyal sorumluluk, farklılıkları zenginliğe dönüştürme ve takım yönetimi sayılabilir (Koopman ve Wierdsma, 1998).

### **2.3.2. Destekleyici Liderlik**

Destekleyici liderin üç önemli rolü söz konusudur (Bennis, 1999). Bunlar: çalışanların ve diğer grup üyelerinin öğrenmesini kolaylaştırmak, onları motive etmek ve değerlerle yönetimi mümkün kılmaktır. Destekleyici liderlik "verimli, uygun ve etkin bir çalışmayı mümkün kılmak için personeli desteklemeye yönelik denetçi ya da yönetici tarafından geliştirilen tüm tutum, iletişim, davranış ve eylemler" olarak tanımlanmaktadır ve destekleyici liderlik örgüt iklimine olumlu katkı eden faktörlerden biri olarak tespit edilmiştir (Head, 2000).

Destekleyici liderin en önemli özelliklerinden birisi, grubu dahilindeki diğer üyelerine ve tüm çalışanlarına yönelik apaçık, dürüst ve kendini tamamıyla ortaya koyan bir profil çiziyor olmasıdır (Peters, 2000). Bu açıdan birçok önemli faktörü ön plana çıkmaktadır. Bunlardan belki de en önemlisi, tüm grup üyeleri ile yakın temasta onların tüm olumlu davranışlarını desteklemesi, yapacağı eleştirilerin olumlu olmasına özen göstermesi, olumlu geribildirimlerde bulunması ve neredeyse tüm davranışlarında mümkün olduğunca açıklama yapmasıdır.

Her davranışının açıklamasının olması ve bunu grup üyeleri ve çalışanları ile paylaşması bir aradalığı mümkün kıldığı gibi bağlılığı da desteklemektedir. Tüm geri bildirimleri temele dayandırması ve eleştirilerin daha çok olumlu bir süreç içermesi çalışanların kendilerini iyi hissetmeleri ve motive olmaları adına oldukça olumlu değerlendirilmektedir (Turan, 1998). Ayrıca, destekleyici lider olmak beraberinde çalışan diğer kişilerin bireysel ihtiyaç ve beklentilerini de değerlendirmeyi içermektedir. Sadece şahsi değil onların tüm ihtiyaç ve isteklerinin de farkındalığı ile hareket etmesi beklenir (Yılmaz, 2004). Bu niteliklerin de haricinde, destekleyici lider; çalışanları gerekli olduğu durumlarda değişime teşvik etme, risk almayı destekleme ve onlara fırsat verme davranışlarına da sahiptir (Şişman, 2002).

Destekleyici liderin, emir verip uygulanmasını seyretmesi söz konusu olmaz. Bir yönetici olarak emri verdikten sonra gerekli olanları sağlayıp süreci incelemenin yeterli olmadığı bilincindedir. Onun için istenen sonuca ulaşmak ancak işbirliği ve desteklemek ile mümkündür. Her aşamasında grup üyesi ile yakın olmak ve onu olumlu anlamda uyarıp eleştirerek gelişimini mümkün kılmak ister. Eksikliği hissettiği noktada gerekli yetenek ve becerilerin kazanılması adına çalışanları eğitim almaları konusunda da desteklemektedir (Yılmaz, 2004). Eğer bir konuda sorun yaşandıysa, bir iş başarısızlık ile sonuçlandıysa suçu sadece çalışanlarda aramaz. Kendisi de süreçte etkin rol oynayamadığını ve yetersiz kaldığını düşünür. Bu sebeple oldukça sürece dahil ve destekleyici olduğu kabul edilir.

### **2.3.3. Yönlendirici Liderlik**

Liderlikte grubun diğer üyelerini ve üst olarak alttakileri yönlendirme görevi asli bir görev olarak nitelendirilir. Bu aşamada zaten önemi bariz olan yönlendirmenin yönlendirici liderlik tarzında, daha da önem taşıyacağını söylemek mümkündür. Söz konusu görevin nasıl, ne şekilde yapılacağı, ne tür bir tercihin söz konusu olacağı ve diğer tüm vazifeler liderin kontrolü dahilindedir. Lider, denetlemeyi genel değil daha özelde hatta mümkünse birebir de yapar (Walker, 2004).

Yönlendirici liderlik yönetiminde ödül-ceza sistemi söz konusudur. Kişinin liderliği tam anlamıyla gerçekleştirebilmesi için kısa süreli bir durumun söz konusu olması gerekmektedir. Ancak bu şekilde tam anlamıyla bir katılım söz konusu olabilir. Liderin sürekli olarak yönlendirici liderlikte kendini göstermesi mümkün

olmaz, aynı zamanda farklı türde liderlik stillerini de uygulamalıdır. Yönlendirici liderlikte kendi gücünü sağlamak adına personeli zorlama gibi bir durum söz konusudur. Yönlendirici liderin grup üyelerine ve çalışanlara ne yapmaları neyi yapmamalarının beklendiğini belirtiyor olması oldukça emek gerektiren, zorlu bir süreçtir. Bu sebeple yönlendiriciliğin tam zamanlı ve sürekli olması oldukça zorludur (Walker, 2004).

Yönlendirici liderin çalışanları yönlendiriyor olması aslında performansın verimliliğini ya da olumlu sonuçları söz konusu kılan bir şey değildir. Burada önemli olan, liderin her aşamada aktif rol oynaması ve bu sebeple çalışanlar üzerindeki etkisini kaybetmemesidir. Uzun dönem içerisinde yönlendirici liderlik tarzının var olması tercih edilen bir durum değildir çünkü diğer grup üyeleri için sorunlar ortaya çıkacaktır. Lidere yakın olma istekleri, onun söylediklerini onaylama ve uygulama çabası ön plana çıkacaktır. Bu da grup içinde çeşitli problemler oluşmasına neden olabilecektir (Walker, 2004).

## **2.4. Liderlik Tarzları ile Örgütsel Öğrenme Yeteneği Arasındaki İlişki**

İnsanlık tarihi boyunca görülen ataerkil ve hiyerarşik yapı örgütlerin işleyişinde de karşımıza çıkmaktadır. Lider konumundaki bireyler her konuya hakim olmadıklarını bilmektedirler; ancak dahil olduğu örgüt içerisinde bulunan diğer bireylerle güçlerini paylaşmamaktadırlar. Ayrıca bu durumlara açıklama getirebilecek ölçüde yeterli psikolojiye sahip olmadıklarını düşünmektedirler. Liderlerde bulunması gereken imajda kontrol gücü, özgüven ve baskınlık olduğu için bu durumun meydana gelmektedir. Ancak liderin birtakım şeyleri öğrenebilmesi için öğrenci pozisyonuna sahip olması gerekmektedir. Öğrenen yapıdaki örgütlerde lider konumunda bulunan kişilerin sahip olduğu rol çoktur. Bu duruma karşın sahip olduğu bu roller geleneksel liderlik rolüne oranla farklılıklar göstermektedir. Örgütsel öğrenmenin özünde 3 değişik örgütsel pozisyonda 3 temel liderlik tarzının varlığından söz edilmektedir (Senge, 1990, s.725; akt. Ayden ve Düşükcan, 2002);

Lokal hat liderleri; yeni öğrenme kapasitesinin gelişmiş iş sonuçlarına yol açıp açmadığını test edebilirler. Yönetici Liderler; hat liderlerine destek sağlarlar, öğrenme alt yapısını geliştirirler, öğrenme kültürünün norm ve davranışlarını düzenli olarak değerlerler. Dahili Şebek Çalışanları; değişimi gerçekleştirmeye eğilimli olanları

örgüt içinde serbestçe hareket ederek bulmak, örgütsel deneyime ve yeni öğrenmenin gerçekleşmesine yardımcı olmak.

Senge (1990) öğrenen pozisyonundaki organizasyonlarda liderlik yapan bireylere yeni sorumluluklar yüklediğini belirtmektedir. Bu tarz organizasyonlarda liderin tasarımcı, öğretmen ve görevli gibi sorumlulukları rolleri bulunmaktadır. Eklenen bu roller aslen var olan örgüt inşası sorumluluğu ile bağdaşmamaktadır. Öğrenen yapıdaki organizasyonlarda rollere farklı anlamlar eklenmekte olduğu gibi yani becerilere de gereksinim doğmaktadır (Senge,1990, s.726).

Geleneksel tipteki örgütlerde liderin önemli konularda karar alma ve kontrolü elinde tutma gibi görevleri bulunmaktadır. Öğrenen örgütte ise olaylara yüksekte bakmak yerine içgörü ve karar alma olaylarını alt mercilere indiren bir liderlik tutumuna ihtiyaç duyulmaktadır (Senge, 1996, s. 127).

Öğrenen tipteki örgütlerde yöneticiler, bu örgüt ortamının en önemli unsuru olmaktadır. Yönetici konumundaki birey üslubu ve tutumu dolayısıyla lider konumundadır; bu konumda hem öğrenmenin önündeki engelleri kaldırarak kolaylaştırmakta hem de öğrenmeye uygun ortam oluşturarak bireylerdeki becerilerin ortaya çıkmasını sağlamaktadır (Rosen, 1996, s. 178).

Liderler bağlı oldukları örgütün bilgi seviyesini arttırarak gelişimini sağlayıp ölçmektedirler. Kişilerin bireysel olarak gerçekleştirdikleri öğrenme işini onaylayıp becerilerde görülen gelişimleri ödüllendirmektedirler. Yani liderler, örgütlerdeki entelektüel birikimin artışını ve gelişimini kontrol altında tutmaktadırlar. Yapmış oldukları bu iş sayesinde liderler hayat boyunca öğrenmenin ve örgütsel bağlamda eşitliğin korunmasını sağlamış olmaktadır (Watkins ve Marsick, 1993, s. 20). Öğrenen örgütlerde liderlik yapan bireylerin önyargılardan uzak, değişimlere karşı açık, yenilikçi ve farklılıkları savunan bireyler olması gerekmektedir (McGill ve Slocum, 1993, s. 78).

## **2.5. Liderlik Tarzları ile Yenilik Arasındaki İlişki**

Yenilik bir süreç, strateji, dünya için yeni bir ürün/hizmet, bir yönetim tekniği yahut liderlik sorumluluğundan çok daha fazlasını kapsamaktadır. Gerçek manada yenilikçi olan bir işletme, örgütte yer alan herkesi içine alan ve etkisi altına alan bir düşünce oluşturmaktadır. Buna karşın yönetici konumundaki kişilerin çoğunluğunun yenilik kavramı bağlamında yanlış yahut eksik fikirleri olduğu görülmektedir.



Yöneticilerin bazıları yeniliği geniş çerçeveli bir yaratıcılık aşaması şeklinde görmektedir. Bazı yöneticiler ise sadece bir biçimde örgütte fikir oluşturulmasını yenilik olarak görmektedir. Bunun yanı sıra kimi yöneticiler yenilik bağlamında sorumlu olarak ürün geliştirme bölümünü görürken, kimi yöneticiler ise yenilik bağlamında sorumlu olarak pazarlama bölümlerini görmektedirler. Yöneticilerin birçoğu yenilikleri biran evvel bitirilmesi gereken işler olarak tanımlarken; bu durumun sağlanabilmesi adına ihtiyaç duyulan özeni göstermemekte ve gereken kaynakları yeniliklere dâhil etmemektedir (Kuczmarksı, 2003, s.537).

Yenilikçi tarzdaki liderler düşüncelerinin getirisi olan şartları öngörebilen ve bu düşüncelerin madden gerçekleşmesini görmek için istek duyan kişiler olarak karşımıza çıkmaktadırlar. Liderler sıklıkla etkili bir şüphe ve muhalefetle karşı karşıya kalmaktadırlar. Ancak bunlara rağmen hedeflerine erişebilmek için gerekli olan sabır mekanizmasına sahip bulunmaktadır (Ülgen ve Durna 2001, s. 580).

Yeniliklerin gereksinim duyduğu şey kaliteli ve beceri sahibi olan yöneticilerdir. Örgütün tepesinde bulunan yönetici yeniliklere karşı hoşgörülü ve geliştirici niteliklere sahip olmalıdır. Bu tarz yöneticiler yalnızca statik sistemi kontrol etmemekte, aynı zamanda görev aldığı işletmenin klasikleşmiş sistemine karşı gelerek değişimler meydana getirmektedir. Ayrıca var olan gerçeklikle yetinmeyip sıradanlaşmış durumları sorgulayarak kalıplaşmaya karşı meydan okumaktadır. Olumsuz sonuçlarla karşılaşıldığında bu duruma karşı yürekli bir şekilde mücadele ederek, risk almaktadır. Gerçekleşmesi mümkün gözükmeyen şartları değerlendirerek, sıra dışı hikâyeler oluşturmaktadır. Kendisi dışındaki bireylere hizmet ettiği işletmenin istikbalini oluşturmak açısından bir olanak verir ve böylece yeniliklere karşı istek duymalarını sağlamaktadır (Ülgen ve Durna 2001, s. 580-581).

Tüm bunlar doğrultusunda organizasyonların değişim ve yeniliğe istek duydukları sonucuna varılabilmektedir. Var olan bu istek ve şartlar, değişimci ve yenilikçi liderlik tipine ihtiyaç duymaktadır. İşletmelerdeki insan kaynaklarını aktif hale getiren bu tip liderler çalışanların motivasyonunu arttırabilmekte, gelişimlerini sağlayabilmekte ve yaratıcılıklarını kontrol altına alabilmektedir. Yenilikçi işletmeler bireylerdeki yaratıcı ve yenilikçi nitelikleri ortaya çıkarmakta ve desteklemektedir. Bu sebeple işletme içindeki bireylerin ve yöneticilerin sergileyecekleri olumlu yöndeki davranışlar son derece önemlidir. Sergilenen bu davranışlar çalışan bireylerin bilgi yönünü kuvvetlendirmelidir (Ülgen ve Durna 2001).

## 2.6. Liderlik Tarzları ile Firma Performansı Arasındaki İlişki

İnsanların ne istediğini, neye ihtiyaç duyduğunu tam olarak bilen ve piyasaya bu gereksinimi karşılayacak yenilikler sunan firma liderlik koltuğuna oturur. Lider olabilmek için teknolojiye/pazardaki büyük yenilikleri bizzat gerçekleştirmek gerekmektedir. İşletme bu sayede piyasayı kendi çıkarları doğrultusunda yönlendirip rekabet koşullarını tek başına belirleme imkanı bulabilmektedir (Çiçek ve Onat, 2012, s.47-48).

Johns ve Saks (2005, s.278) araştırmanın konusuyla ilgili olarak, liderlik tarzlarından görev ve ilişki yönelimli liderliğin performansla ilişkisine dair elde ettikleri sonuçları aşağıda yer verilmektedir (Akt: Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009, s.68);

Çalışanlar iş bitirme süresi, net olmayan görevler veya dış tehditler nedeniyle yüksek derecede baskı altında olduklarında; görev yönelimlilik (yapıyı harekete geçirme) tatmin ve performansı artırmaktadır. Görev doğası gereği tatmin edici olduğunda, yüksek ilişki yönelimlilik (dikkate alma) ve yüksek yapı ihtiyacı azalmaktadır. Amaçlar ve yöntemleri uygulayan işler çok açık ve net olduğunda, görev yönelimlilik tatminsizliği arttırırken, ilişki yönelimlilik çalışan tatminini arttırmalıdır. Çalışanlar işi nasıl yapacaklarını bilmedikleri zaman veya iş belirsiz amaç ve yöntemlere sahip olduğunda, görev yönelimliliğin önemi artarken ilişki yönelimlilik daha az önemlidir.

Mimir (2008) "Liderlik Tarzlarının Firma Performansı ve Çalışanların Kuruma Olan Bağlılıklarına Etkisi Üzerine Bir Araştırma" adlı araştırmasında firma çalışanlarının bağlı oldukları liderlerinin dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik özelliklerinin firma performansı ve iş tatmini ile olan ilişkilerini liderin gücünün kaynağı üzerinden ortaya koymayı amaçlamıştır. Bu amaç doğrultusunda hazırlanan anket 36 firma üzerinden 182 kişi üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda uygulamanın gerçekleştirildiği işletmelerde etkileşimsel liderliğin, liderin gücü üzerinde etkisinin olmadığı, firma performansı ve çalışanın iş tatmini üzerinde ise pozitif bir etkisinin olduğu görülmüştür. Fakat etkileşimsel liderliğin, liderin gücü üzerinden firma performansı ve çalışanın iş tatmini ile anlamlı bir ilişkiye sahip olmadığı gözlemlenmiştir. Dönüşümsel liderliğin ise liderin gücü, firma performansı

ve çalışanın iş tatmini üzerinde pozitif etkisi olduğu görülmüştür. Dönüşümsel liderliğin aynı zamanda liderin gücü üzerinden firma performansını ve çalışanın iş tatminini arttırdığı tespit edilmiştir. Ayrıca dönüşümsel liderliğin, etkileşimsel liderliğe göre firma performansı üzerinde daha belirleyici bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır.

Kurt (2010) “Liderlik Davranışları, rgtsel Bağlılık ve İş Tatmini İle Firma Performansı İlişkileri” adlı araştırmasında liderlik kavramı ile örgütsel bağlılık, iş tatmini ve firma performansı arasındaki ilişkileri araştırmayı amaçlamıştır. Bu amaç doğrultusunda hazırlanan anket 58 adet firma yöneticisi üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda liderlik davranışı boyutlarından transformasyonel liderlik ile ödül ile endekslenen liderlik davranışı ve örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişkinin olduğu, transformasyonel liderlik ve lider ye değişim kalitesinin iş tatmini üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu, iş tatmini ve örgütsel bağlılığın işletme performansı açısından önemli olduğu saptanmıştır.

## 3. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME YETENEĞİ

### 3.1. Örgütsel Öğrenme Tanımı

Bilgi, çağımızda rekabet açısından üstünlük sağlayıcı bir unsur olarak kullanılmaktadır. Ancak devamlılığı olan bir başarıyı getiren durağan haldeki bilginin varlığı imkân dâhilinde değildir. Faaliyet içerisinde olan işletmelerin dâhil olduğu çevrenin koşulları sürekli değişime uğrayıp karmaşık ve belirsiz hale gelmektedir. Sözü edilen bu değişimler çağımızda eskiye oranla daha süratli şekilde olmaktadır. Bu sebeple işletmeler yapısal anlamda ve tarz bağlamında zorunlu bir değişim yapmaktadırlar.

Hızla gerçekleşen değişim sebebiyle işletmelerin edindikleri hedeflere ulaşabilmeleri için; işletmeye dahil olan üyelerin çeşitli beceri ve bilgiler edinmesi, öğrenme açısından uygun ortamın oluşturulması, ortaya çıkabilecek problemleri çözümlenme noktasında birliktelik sağlanabilmesi gibi unsurların oluşması gerekmektedir (Grey ve Antonacopoulou, 2004).

Değişim sürecindeki hızın yüksek oranlarda olduğu bu durumda, işletmedeki yöneticiler ve çalışanlar bağlamında fikirsel ve yapısal olarak değişiklik gerçekleştirilmeden, eski tarz ve anlayışlar ile çağın sorunlarını ortadan kaldırmayı denemek başarılı sonuçlar veren bir çözüm olarak görülmemektedir. Bir konuda uzmanlığı yahut bilgisi olan bir birey/örgüt 4-5 sene içerisinde bu konularda yetersiz konuma düşmektedir. Bu yüzden bireyin/örgütün tarz ve fikir olarak yenilikler yapmaları gerekmektedir (Koçel, 2001).

Çağımızda her şeyin süratle değişmesi ve koşullardaki griftlik neticesinde uzun süreçte yaşam sürdürmesi, rekabet ortamının oluşması ve elde edilen performansın daha iyiye gitmesi işletmelerin gerçekleşen değişimlere uyum sağlayabilmesi ile ilişkilidir (Jerez-Gomez; Cespedes-Lorente ve Valle-Cabrera, 2005). Bu durumun gerçekleşebilmesi öğrenme ile alakalı bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Bireylerdeki ve örgütlerdeki öğrenme seviyesi ise onların yapılacak değişimlerin ve gerçekleşecek büyümenin kilit noktası olarak görülmektedir (Jerez-Gomez; Cespedes-Lorente ve Valle-Cabrera, 2005).

Bireyin kendini değiştirmesi ve değişim olgusuyla uyum içerisinde olabilmesi öğrenmenin özünde bulunmaktadır. Süratle değişim göstermekte olan çağımızda örgütlerin devamlılığını sağlayabilmeleri için yeni yetenekler ve tarzlar oluşturma

becerisine sahip olmaları gerekmektedir (Arie De Oeus, 1999). Örgütsel biçimde öğrenme sayesinde değişim bağlamındaki kapasite ve iyileştirme gibi durumlar yerleşik bir biçim kazanmaktadır. Araştırmacı ve uzman kişiler, örgütlerin birden varlık gösteren şartlara adapte olabilmeleri için tecrübelerinden edindikleri bilgileri, içerisinde buldukları örgütle paylaşmaları gerektiğini vurgulamaktadırlar (Snyder ve Cummings, 1998). Taklit etme bağlamındaki güçlük ve rekabette üstünlük sağlama gibi tüketici kesimce değerlendirmesi yapılan becerilerin geliştirilmesi örgütler öğrenme şeklinde isim almaktadır (Senge, 1990). Örgütsel öğrenme hızlı bir biçimde oluşan değişime uyum gösterebilmek, değişimi var edebilmek için, işletmelerin devamlı halde öğrenme becerisini geliştirmesi gerektiğini savunmakta ve savunduğu bu durumun ne şekilde yapılabileceğini bildirmektedir (Senge, 1990).

İşletmelerde öğrenme yönetici ve iş gören kesim tarafından gerçekleştirilmektedir. Bireyler dünyaya gelirken öğrenme kavramına karşı bir merak ve yapılan bu eylemden alınan tat hislerine sahiptir. Yani, insanların öğrenmek üzere bir dizaynı olduğu söylenebilmektedir. İşletmeler sahip oldukları bilgileri bünyelerinde barındırdıkları çalışanları vasıtasıyla elde etmektedirler. Bu bilgileri ürün, hizmet, süreç ve yöntemlere metoduyla edindikleri gibi, farklı işletmelerin tecrübelerinden faydalanma metoduyla da edinebilmektedirler. Bilgi edinme konusunda farklı işletmeler ile stratejik bağlamda iş birliği yapılabilirse ortaya zengin bir öğrenme fırsatı çıkmaktadır (Senge, 1990).

Öğrenme metoduyla edinilen bilgi ve tecrübelerin yapılan uygulamalara aktarılması ve daha sonraki zamanlarda da kullanılmak için saklanması gibi durumlar işletmelerin devamlı bir biçimde başarı sağlaması bağlamında zorunluluk olarak görülmektedir. Bireysel şekilde ve örgütsel şekilde öğrenmeye dikkat eden işletmeler yeni bilgi-teknoloji oluşturma, bunları saklama ve kullanma gibi konularda göstermiş oldukları özeni ve çalışmalarını sistemli bir biçimde gerçekleştirecek olan eğitim faaliyetleri ile desteklemektedir. Bu tarz işletmeler bünyelerinde bulundukları iş gören ve yönetici bireylerin faydalanabilecekleri eğitim imkânları sağlamaktadır. Ayrıca bu tarz işletmeler çevreye açık ve yapılarını yenileme bağlamında başarı sağlamış işletmeler olarak karşımıza çıkmaktadır (Hodgetts ve vd., 1994).

Örgütsel öğrenme konusunda çalışma yapanların, örgütleri ve öğrenme kapasitelerini akademik bağlamda incelemelerinin amacı öncelikli olarak neyin oluşum gösterdiğini bulmaktır (Easterby-Smith ve Lyles, 2003, s. 2). Örgütsel

öğrenme, örgütsel kurallar, gelenekler, teknolojiler gibi örgütsel bağlamdaki bilgilerin değişimi; bu bilgiye başka bilgiler ekleme, dönüştürme veya azaltma olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel öğrenme kuramları, bilgide ortaya çıkabilecek değişim ve engellerin süreçlerini; öğrenmenin ve edinilen bilginin tutum ve çıktılar bağlamındaki etkilerini saptamaya uğraşmaktadırlar (Schulz, 2002, s. 415).

### **3.2. Örgütsel Öğrenmeye Yönelik Yaklaşımlar**

Öğrenen örgütler yaklaşımı, açıklığı, sistematik düşünmeyi, yaratıcılığı, proaktif olmayı, rasyonelliği, sürekli ve yaygın öğrenmeyi, nasıl öğrenileceğini öğrenmeyi, bireysel ve örgütsel heyecanı ve duyarlılığı içermektedir (Fedayi, 1998, s. 1238). Örgüt öğrenmesi oldukça zorlu bir sürece gereksinim duymaktadır. Bir örgütün sürekli öğrenebilmesinin sağlanması, içerdiği personelin sürekli öğrenmeye olan merakı ile ilgilidir. Kişinin öğrenmesi, grupların öğrenmesini, grupların öğrenmesi de örgütün öğrenmesini mümkün kılacaktır. Örgüt öğrenmesi ile, çalışanları gelişmeye yönelik motive eden ve onların gelişmesini sağlayan, performansı ve başarı düzeyini arttıran bir profil mümkün olmaktadır. Örgütsel öğrenme ile firmaların mevcut problemlerini çözmelerine, yeni fikirler oluşturmak adına kapasitelerinin genişletmelerine ve geleceğe yönelik tavırlarını oluşturmalarına imkan sağlanır (Rosen, 1996, s. 177). Örgütsel öğrenme bağlamında yapılan çalışmalar ve araştırmalar sonucunda geliştirilen çeşitli yaklaşımlar bulunmaktadır.

#### **3.2.1. Argyris'in Örgütsel Öğrenme Yaklaşımı**

Literatürdeki örgütsel öğrenmeyi, bu isimle çalışma konusu olarak ilk kez karşımıza çıkaran Argyris ve Schon (1978) adlı araştırmacılarıdır. Argyris ve Schon hataların tespit edilmesi ve çözüme ulaştırılması sürecini örgütsel öğrenme olarak değerlendirmektedirler. Bununla beraber örgütlerin öğrenmelerinin bireylerin öğrenmeleri esnasında gerçekleştiğini savunmaktadırlar (Argyris ve Schon, 1978).

Tek döngülü ve çift döngülü olmak üzere isimlendirilen öğrenme türleri bulunmaktadır: Tek döngülü öğrenme türünde kazanılan bilgiler sistemlerin iyileştirilmesi ve saklanması amacıyla kullanılmaktadır. Bu tarz öğrenmede reaktif bir yaklaşım bulunmaktadır. Bu yüzden yüzeysel bir bakış açısı söz konusu olmaktadır. Hatanın tespitinden sonra öğrenme kavramı varlık göstermektedir. Varsayımlardan oluşan, sorgulamaya ihtiyaç duyulmayan durumların çözüme

ulaştırılmasında tek döngülü öğrenme türü etkili bir biçimde kullanılmaktadır. Hataların tespit edilip, iyileştirici tedbirlerin kararlaştırılması örgütte hazır şekilde var olan problem çözme yöntemlerinin kullanılması ile mümkün hale gelmektedir. Ani bir mevzu ortaya çıktığında önceden var olan çözüm yöntemleri yetersiz kalmaktadır (Argyris ve Schon, 1978).

Çift döngülü öğrenme türü ise örgütsel öğrenmenin üreten, yeni oluşumlar yaratan kısmını oluşturmaktadır. Çift döngülü öğrenme ortaya çıkan hataları derin bir biçimde ele alıp, sistemi sorgulayarak problemleri oluşturan unsurların ne olabileceğini incelemektedir. Bu öğrenme türünde örgütsel yapı ve kurallar derin bir biçimde incelenmektedir. Örgüt, faaliyetler ve sonuçlar sorgulayıcı bir biçimde ele alınıp normların, yapının ve yöntemlerin işe yararlılığı denetlenmekte ve problemler tespit edilmektedir (Argyris ve Schon, 1978).

### **3.2.2. Huber'in Örgütsel Öğrenme Yaklaşımı**

Huber (1991) örgütsel öğrenme bağlamındaki bütün aşamaların örgütsel bellek ile ilişkili bir halde olduğunu savunmaktadır. Birinci aşama bilgi edinme olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu aşama belleğin etkili altında bulunmaktadır. Bellekte hazır halde bulunan önceki bilgiler, yeni bilgileri de etkisi altına almaktadır. Bilgilerin yayılması aşamasında etkin olarak bulunan kararlar da bellekte var olan bilgilerle ilişkilidir. Bu sebeple yayılma aşamasının da belleğin etkisinde olduğu görülmektedir. Aşamalar arasında yer alan yorumlama da zihinsel haritaların etkisinde oluşmaktadır. Zihinsel haritalar ise örgütsek belleğin parçası olarak karşımıza çıkmaktadır. Huber'e (1991) göre bilginin çözümlenmesi; bilgi elde edilmeden önce kanaat yapılarının tespit edilmesidir. Bahsi geçen kanaat yapılarının birikimi temel hükümler veya profiller biçiminde gerçekleşmektedir.

### **3.2.3. Senge'nin Örgütsel Öğrenme Yaklaşımı**

Senge (2007) öğrenmeyi davranışsal bir şekilde ele almaktadır. Bunun yanı sıra öğrenme gerçekleştikten sonra davranışta değişimlerin meydana gelmesi gerektiğini savunmaktadır. Senge (2007) öğrenmenin genel olarak, bilgi edinme şeklinde anlaşıldığını düşünmektedir. Örneğin herhangi bir konuda düzenlenen seminer katılımcıları, orada bahsedilenleri öğrendiklerini iddia etmektedir. Fakat var olan bu durum için öğrenme kavramı kullanılamamaktadır. Bireyler bisiklet sürmeyi,

yürümeyi yahut konuşmayı bu tarz bir yöntemle öğrenememektedir. Öğrenme eyleminin gerçekleşebilmesi için elde edilen bilginin davranışa uygulanması ve önceden gerçekleşemeyen bir durumun gerçekleşebilir hale getirilmesi sağlanmalıdır. Bireyler öğrenme eylemi sonucunda yaşamın yaratma ve üretme durumunun bir parçası olarak bulunma kapasitesini çoğaltmaktadırlar. Öğrenme ve eylem kavramları bir bütün misali birbirinden ayrılamaz durumdadırlar. Senge'ye (2007) göre öğrenen örgütlerin, diğer örgütlere göre zihinsel bağlamda değişik bir modelde buldukları için bu tarz örgütlerde yapılan faaliyetler değişik bileşenler etrafında şekil almalıdır.

Öğrenen örgütlerin belirli ilkelere egemen olabilmesi onu geleneksel/yetkeci ve kontrol eden örgütlerden farklı kılmaktadır. Bu durum öğrenen örgütün ilkelerinin yaşamsallığını sağlamaktadır. Senge'ye (2007) göre etkili örgütün özellikleri şu şekilde sıralanmaktadır:

- Destekleyici ve paylaşılan liderlik
- İşbirlikli öğrenme ve öğrenilenin uygulanması
- Paylaşılan değer ve vizyon
- Destekleyici ortam
- Paylaşılan kişisel uygulamalar

Senge (2007) beş disiplin yasalarını şu şekilde açıklamaktadır: Bugünün sorunlarını ortaya çıkaran sebep dünün çözümleridir. Yüklenmenin sıklığı ile sistemin geriye gitme sıklığı orantılı haldedir. Davranış, öncelikli olarak kötü sonuçları değil iyi sonuçları ortaya çıkarır. Bir problemin kolay olarak ortadan kaldırılması, o problemi yeniden geri getirir. Tedavi, hastalıktan daha kötü sonuçlar oluşturabilir. Daha hızlı olan aslında daha yavaştır. Neden ve sonuç kavramları, zaman ve mekanda birbiriyle yakın ilişki içerisinde değildir. Değişikliklerin küçük olanları büyük sonuçları doğurabilir.

### **3.2.4. Marsick ve Watkins'in Örgütsel Öğrenme Yaklaşımı**

Watkins ve Marsick'e (1990) göre öğrenen örgüt olabilmek; tamamlayıcısı halde olan yedi olaylar dizisinin yahut hareket biçiminin gerçekleştirilmesiyle sağlanmaktadır. Bu yedi olaylar dizesi şu şekilde sıralanabilir; devamlılığı olan öğrenme olanaklarının oluşturulması, sorgulama ve söyleşme durumlarına fırsat oluşturma, işbirliği ve ekip öğrenmesinin teşvik edilmesi, öğrenme olanakları ve



paylaşımı için sistem oluşturma, ortak vizyon amacıyla çalışanlara yetki verme, örgütün çevresiyle ilişki içerisinde olması ve bireysel, ekip ve örgüt düzeyinde öğrenmeye teşvik eden ve örnek oluşturan liderlerin var olması.

Öğrenen bir örgütün nitelikleri 7 madde altında toplanabilmektedir. Bu nitelikler eğitim örgütleri için de geçerli durumdadır. Bahsi geçen nitelikler yaratıcılığı geliştirip yeni bilgi ve düşüncelerin aktarımını sağlayarak öğrenme olgusunu bir refleks şeklinde faal hale getirmektedir (Watkins ve Marsick, 1990)

### **3.3. Örgütsel Öğrenme Yeteneği Tanımı**

Örgütsel öğrenme felsefesini içselleştiremeyen Örgütlerin yenilenebilmeleri, ileriki konumlarını şekillendirebilmeleri, rekabet konusunda fark oluşturabilmeleri gibi becerileri örgütsel öğrenme felsefesini anlamlandıramadıklarında gerilemektedirler. Öğrenen örgüt; bilgi oluşturma, bilgi edinme-aktarma, edindiği bilgi ve görüşler doğrultusunda davranışlarda bulunma becerisine sahiptir. Yani öğrenmenin sağlanabilmesi yeni düşüncelere bağlıdır ve bunlar öğrenen örgütlerde gelişimin tetikleyicileri konumunda bulunmaktadır. Öğrenen örgütler (öğrenmeyi öğrenmiş örgütler) öğrenmenin aşamasını, tesadüflere değil, tasarımlara bağlı bir şekilde yönetimini yapmaktadırlar (Özgener, 1998, s. 115).

Bireylerin sahip olduğu öğrenme becerisine örgütler de sahip olmaktadır. Aynı zamanda tıpkı bireyler de olduğu gibi örgütler de edindikleri bilgiyi aktarmak, bilgi yaratmak ve yeni bilgiyi kullanabilmek için davranışlarında değişiklik yapabilme becerisine sahip bulunabilmektedirler. Örgütsel öğrenme, uzun süreçte edinilen bilgiyi saklama, yeni bilginin yaratılışını destekleme ve devamlılığı olan dönüşümü meydana getirme kapasitesini arttıracak sistemlerin oluşturulmasını sağlamaktadır (Aydınlı, 2005, s. 83).

Örgütsel öğrenme becerisinin gelişmesinin bağlı olduğu 4 unsur şu şekildedir: İşletme yönetiminin örgütsel öğrenmeye karşı destek ve teşvik sağlamasının gerekliliği birinci unsurdur (Stata, 1989, s. 63-74; Garvin, 1993, s. 78-91). Öğrenme süreci içerisinde yönetim örnek ve öncü bir tutum içerisinde olmalı, desteğini açık bir biçimde gözler önüne sermeli ve bu süreç içerisinde çalışanlarına da aktif bir rol sağlamalıdır (Williams, 2001, s.67-85). Kolektif bir adalet ve dürüstlük hissini oluşturulması da ikinci unsur olarak karşımıza çıkmaktadır (örgüt bir sistemdir ve bunun tatmine ulaştırıcı sonuçlar oluşturması amacıyla örgütte bulunan her şeyin tek

tek kendi sorumluluğunu gerçekleştirmesi gerekmektedir) (De Geus, 1988). Ancak ortak bir vizyon bulunmuyorsa, kişisel faaliyetler örgütsel öğrenme açısından herhangi bir fayda sağlamamaktadır (De Geus, 1988). Örgütsel öğrenmenin örgütsel bilginin yaratılmasını gerektirmekte olması üçüncü unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu durum bireysel bağlamda edilen bilginin aktarımı ve uyumu ile ilişkilidir. Kurulan sistemde var olan değişimlere uyum sağlayabilme, öğrenme becerisinin yeterli olmayışı ve örgütler arasında heterojen bir kaynak bulunması rakiplere cevap verme bağlamında problem oluşturmaktadır.

Örgütler uyarlanabilir öğrenme ile yetinmeyip bunun ardına ulaşmalıdır. Ayrıca örgütsel sistemi sorgulayan biçimde öğrenme seviyesine adapte olmalıdır. Gerekli olduğu takdirde daha yaratıcı ve esnek durumların bulunmasında da farklılıklar yapılmalıdır (Jerez-Gomez vd., 2005, s.715-725). Öğrenen örgütün farklı örgütlerle iş birliği yapmasındaki amaç değişik bilgi, tecrübe ve yeteneklerden yararlanmak suretiyle kuvvetlenmektir. Bilgi edinme, edinilen bilginin paylaşımı, aktif duruma getirilmesi ve örgütsel bağlamda hafıza oluşturulması gibi durumlar örgütsel öğrenme ile ilişkili halde bulunmaktadır (Barutçugil, 2002, s.150).

### **3.4. Örgütsel Öğrenme Yeteneği Boyutları**

Öğrenen örgütler faaliyet gösterdikleri iş alanının kendilerine ne derecede uygun olduğunu hesaplamakta ve devamlı bir şekilde faaliyet süreçlerini iyiye götürmeye çalışmaktadırlar. Öğrenen organizasyonlar operasyon sürecinde kendilerine yönelik yargılayıcı ve sorgulayıcı bir tutum sergilemektedir. Gerçekleştirdikleri bu sorgulama sonucuna dayanarak yeni iş stratejileri ve taktikleri oluşturmakta ve bunları uygulamaya geçirebilmektedirler. Bunların neticesinde de öğrenen organizasyonların dinamik niteliğe sahip kurumlar olduğu görülmektedir. Beş disiplinin kavram ve uygulama bağlamında göz önünde bulundurulması sonucunda öğrenen organizasyonlar oluşturulabilmektedir. Bahsedilen beş disiplin kavramı şunlardır (Taşçı ve Eroğlu, 2004 s. 4):

- Kişisel Uсталık
- Zihinsel Modeller,
- Vizyon Paylaşımı
- Takım Halinde Öğrenme
- Sistem Düşüncesi

Öğrenme eylemine dair duyulan bağlılık, paylaşılan vizyon ve açık görüşlülük örgütsel öğrenmenin boyutları olarak sayılmaktadır (Eshlaghy ve Maatofi, 2011, s. 118). Sayılan bu 3 boyutun inovasyon ile pozitif ve anlamlı olan bir ilişki içerisinde olduğu araştırmacılar tarafından saptanmıştır.

Öğrenme olgusunun bilişsel ve davranışsal bağlamda değişiklikler sağladığı da savunulmaktadır (Crossan vd., 1995, s. 351). Tayvan'da işletilmekte olan üretim ve finans şirketlerinde yapılan araştırmada; örgütsel öğrenmenin ürün, süreç ve pazar inovasyonları ile olumlu bir ilişkisi olduğu saptanmıştır (Liao ve Wu, 2010, 1099).

İran, Tahran'da 82 ufak çaplı işletmede yapılmış bir araştırma sonucunda; örgütsel öğrenmenin boyutlarının (öğrenmeye bağlılık, açık görüşlülük, paylaşılan vizyon) inovasyon ile arasındaki ilişkinin olumlu yönde ve anlam içeren bir ilişki olduğu saptanmıştır (Ma'atoofi ve Tajeddini, 2010). Güney Kore'de 333 tane küçük çaplı teknoloji işletmesinde yapılan araştırmada da inovasyon ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkinin olumlu bir yönde olduğu saptanmıştır (Rhee vd., 2010). Avustralya'da bulunan, çeşitli alanlarda faaliyet gösteren 252 işletmede yapılan araştırmada; örgütsel öğrenmenin boyutları pazar odaklı, içsel odaklı ve ilişki odaklı öğrenme olmak üzere 3 boyut olarak ifade edilmiştir (Weerawardena vd., 2006, s. 42). Ayrıca yapılan araştırmada öğrenmenin bu üç boyutunun yükselme gösterdiğinde işletmelerin inovasyon seviyesinde de yükselme görüleceği saptanmıştır.

Örgütler bir takım hedeflere ulaşabilmek amacıyla ekonomik ve sosyal yapıya mensup bir biçimde kurulmaktadır. Kurulan bu örgütlerin her birinin hedefine ulaşmadaki seviyeleri farklılık göstermektedir. Örgütün hedeflerine ulaşma seviyesini etkileyen bazı değişken unsurlar bulunmaktadır. Çevre, yönetim, strateji, esneklik, insan kaynakları yönetimi, örgüt kültürü, örgüt yapısı, işgücü yapısı, örgütsel kaynaklar, örgütsel öğrenme, bilgi, inovasyon, müşteri ilişkileri gibi değişkenler bu unsurlar arsında sayılmaktadır. Fakat bunlar arasında yer alan örgütsel öğrenme ve inovasyon değişkenleri örgütlerin ani değişim gösteren çevre faktörlerine adapte olmak için kullandıkları dinamik beceriler olmaları sebebiyle önem taşımaktadırlar (Garcia-Morales vd., 2006, s. 22). Ayrıca örgütsel öğrenmenin diğer değişkenleri şekillendirebilme niteliğine sahip olması nedeniyle de önem taşımaktadır (Fiol ve Lyles, 1985, s. 803). Bunun yanı sıra inovasyonun örgüte yeni ürünler, süreçler, yapılar ve politikalar oluşturup bunları sunma potansiyeline sahip olması sebebiyle önem taşıdığı görülmektedir (Read, 2000, s. 96).

### 3.5. Örgütsel Öğrenme Yeteneği ile Yenilik Arasındaki İlişki

Yapılan alan araştırmaları neticesinde örgütsel öğrenme ile inovasyon arasındaki ilişkinin olumlu yönde olduğu saptanmıştır. Ayrıca bu çalışmada ürün inovasyonu, süreç inovasyonu, strateji inovasyonu ve pazar inovasyonu inovasyon türleri olarak belirlenmiş ve bunlar arasındaki ilişkinin de olumlu olduğu saptanmıştır. Ayrıca araştırma bulguları; örgütsel öğrenmenin, Ürün inovasyonu, süreç inovasyonu, strateji inovasyonu ve pazar inovasyonu olarak gruplandırılan inovasyon türleri ve genel bağlamda inovasyon ile örgütsel öğrenme olumlu bir etkileşim içinde bulunmaktadır. Bu bulgular, Er-ming ve Han (2008), Rhee ve diğerleri (2010), Liao ve Wu (2010) ve Weerawerdena ve diğerlerinin (2006) çalışmaları ile benzerlik göstermektedir.

Öğrenme seviyesi yüksek düzeyde olan işletmelerin inovasyon seviyelerinin de başka işletmelere kıyasla daha yüksek olduğu varılan bu neticeye dayanarak görülmektedir. Bu yüzden belirleyici ve yönlendirici unsurun değişim olarak karşımıza çıktığı değişimin çağımızın ekonomilerinde işletmelerin devamlılıklarını sağlayabilmelerinin bağlı olduğu en önemli etkenlerin arasında öğrenme ve inovasyon bağlamındaki seviyeleri yer almaktadır. Örgütsel devamlılık ve gelişim gerçekleştirilmesi bağlamında, değişken olarak karşımıza çıkan inovasyon ve öğrenmenin beraber değerlendirme altına alınmalıdır. Örgütlerin yeni düşünceler oluşturmalarını, geliştirmelerini, bu bağlamdaki becerilerini arttırmalarını sağlayan öğrenmedir. Bu beceriler doğrultusunda işletmenin rakiplerine karşı üstünlük göstermesini sağlayacak şey ise inovasyondur. Yani inovasyonun en değer taşıyan öncüllerinden birisi örgütsel öğrenmedir. Bununla beraber inovasyona dönüştürülmesi sağlanamayan öğrenme işletmenin rakiplerine karşı yükselişe geçmesini sağlayamamaktadır (Er-ming ve Han, 2008).

Örgütlerin sahip olduğu bilgi ve deneyime yenilerini eklemesi örgütsel öğrenme olarak ifade edilmektedir. Örgütsel öğrenme, işletmelerin yapabileceği hata seviyesini azaltmaktadır. Bunun yanı sıra çevrede gerçekleşen değişimlere adapte olmasını sağlayıp, yenilik yapabilme becerisini yükselterek rekabet bağlamında üstünlük sağlamasında yardımcı olmaktadır. Çağımız şartları açısından örgütsel öğrenme, işletmeler için bir seçim değil gereksinim olarak görülmektedir. Örgütsel öğrenmenin eksik olduğu işletmelerde, değişim içerisinde olan dünyada, canlı haldeki

rekabet şartları altında sürekliliğini sağlayamama ihtimali bulunmaktadır (Senge, 1990; Argyris ve Schön, 1996; Morales, Barrionuevo ve Gutierrez, 2012, s. 1041). kaynak gösteriminde tek tip istiyor

İşletme yenilikçiliği kavramlaştırılırken iki değişik perspektif oluşmuştur. İşletmelerce yaratılan yenilik oranı davranışsal bir değişken olarak birinci perspektifi oluşturmaktadır. İşletmenin değişim bağlamında duyduğu isteklilik ise ikinci perspektifi oluşturmaktadır (Calantone, Cavusgil ve Zhao, 2002, s. 517; Eren vd., 2010, s. 3106).

Rekabet ortamında bulunan firmalar ürün ve teknoloji bağlamındaki yeniliklere adapte olabilmek için var olan bilgisine yenilerini eklemeli ve eklediği bilgileri çalışanlarına devamlı bir biçimde aktarmalıdır. Bilgi ve yetenekle sağlanmış iç etmenler firmalardaki ürün ve süreç yenilikçiliğini olumlu yönde etkileyerek artışını sağlamaktadır. Firmalardaki yenilikçiliğin gerçekleştirilmesi açısından bireylerin bilgileri toplaması ve topladığı bilgileri diğer bireylere aktarması gerekli görülmektedir (Jimenez ve Valle, 2011, s. 410). Yeniliklerin kolay bir biçimde gerçekleştirilebilmesi için firmalar yeni bilgiyi toplarken ve önceden var olan bilgileri uygulamaya geçirirken değişik yollar denemelidir (Avcı, 2009, s. 127). Bu durum gerçekleştirildiği takdirde aktarılan bilgiler, yeni bir biçimde genel anlayış doğrultusunda firmadaki herkes tarafından edinilebilmektedir. Kısacası örgütsel öğrenme İlerlemeyi, değişimi ve başarıyı sağlayan örgütsel öğrenme yoluyla, yenilik başarımının da özü oluşturulmuş olmaktadır (Jimenez ve Valle, 2011, s. 410).

Belirli bir amacı olan ve plan dâhilinde oluşturulmuş bir etkinlik neticesinde sahip olunanı nicel yahut nitel bir biçimde anlatan kavram genel manada performansın tanımını oluşturmaktadır (Şimşek ve Nursoy, 2002). Organizasyonel amaçları ulaşılması bağlamında satış ve pazar paylarındaki yükselme ve istikrarın beraberinde işletmenin genel anlamdaki stratejik hedeflerindeki başarı ise işletme performansı olarak adlandırılmaktadır (Hult vd., 2004, s. 430- 431). İşletme performansı, firmaların var olan halini, var olan kaynak ve düzen bağlamında ele alarak bilgilendirirken bunun yanı sıra, firmanın var olan şartlardaki potansiyel kuvvetinden faydalanma seviyesini de gözler önüne sermektedir (Tarım, 2004, s. 234). İşletme performansını ölçmek, firmalarda var olan gelişimin yalnızca seyredilmesini engelleyerek gerçekleşen ilerlemeye yanıt verebilme, sebeplerini araştırma gibi durumlara dair canlı bir rol edinmesini sağlamaktadır (Mawer, 2003, s. 260).

### **3.6. Örgütsel Öğrenme Yeteneği ile Firma Performansı Arasındaki İlişki**

Örgütsel öğrenme becerisi etkin bir beceri şeklinde yeni düşünceler oluşturarak ve var olan becerileri yenileyerek, işletmeler için devamlı olarak ekonomik değerin ve yüksek seviyeli performansın sağlanılmasını anlatmaktadır (Prieto ve Revilla, 2006; Kogut ve Zander, 1992). İşletmeler yüksek seviyeli performanslar sergileyebilmek için bilgi edinme, edinilen bilgiyi paylaşma, bilginin dönüşümünü sağlama ve etkin hale getirme becerisinin önemli olduğunun üzerinde durmaktadır. Dinamik yani hareketli bir çevrede örgütsel öğrenme becerilerini etkin hale getiren işletmeler, çevrede varlık gösteren fırsatları rekabet içinde bulunduğu firmalardan önce bularak rekabet bağlamında üstünlük elde etmektedir. Ayrıca bu sayede yeni pazarlar ve alıcıların talepleri doğrultusunda yeni ürün ve hizmet oluşturmak suretiyle kâr sağlanmaktadır.

İşletmelerde yeni bilgilerin elde edilmesi ile stratejik bağlamda esnek bir yapının kazanılmasını sağlayan unsur örgütsel öğrenme becerisidir. Bu esneklik işletmelerin çevresel faktörlere adapte olmasına da yardımcı olmaktadır. Çevresel faktörlere adapte olabilen işletmeler, mevcut kaynaklarını etkili ve verimli şekilde değerlendirerek gösterecekleri performansı yükselişe götürmektedir (Prieto ve Revilla, 2006).

İşletmeler mevcut kaynaklarını birleştirmesi ve düzenlemesi sonucunda yeni pazarlara girme ve ilerleme olanağı bulmaktadır. Örgütsel öğrenme kabiliyeti, işletmelerde edinilen bilginin paylaşılarak yayılmasını sağlamaktadır. Yayılan bilginin kullanıma geçirilmesi ile de mevcut kaynakların birleştirilmesi ve düzenlenmesi gerçekleştirilmektedir. Bu durumun neticesinde da örgütsel öğrenme kabiliyeti vesilesiyle işletmeler üst seviyeli bir performans gösterebilmektedir. Örgütsel öğrenme kabiliyetleri, edinilecek bilgilerin belirli bir sisteme bağlı olarak oluşmasını ve bu şekilde yayılmasını öngörmektedir. İşletme sahipleri/yöneticileri, işletmedeki çalışanlara mevcut bilgileri aktarmalı ve performanslarını ileri seviyeye çıkarabilmek için çalışanlarından öneri almalıdır. Ayrıca bünyesinde çalışan bireylerin de düşünce bağlamında yenilikler oluşturmasına öncülük etmeli, onları bu konuda cesaretlendirmelidir. İşletmeler üstün performans sağlayacak olan süreçleri oluşturabilmek için çalışanların olumlu ve olumsuz görüşlerini de öğrenmelidir (Hunt ve Morgan 1996).

Etkili bir öğrenme becerisini elinde bulunduran işletmeler sıradan bir bilgi edinme ya da bilgileri saklama merkezinden meydana gelen bir olgu değildir. Bu tarz işletmeler bilginin işlemcisi ve uygulayıcısı olarak görülmektedir. Öğrenme becerisi geniş zamanlı bir asıl yeterlilik gücü şeklinde algılanan yaratıcı öğrenmeyi attırmaya gayret eden firmaların beceri seviyesine etki etmektedir (Sinkula, Barker ve Noordewier, 1997; Hunt ve Morgan, 1996).

Çevre ve pazar bağlamındaki değişiklikleri önceden fark edebilmesi öğrenme becerisine sahip olan işletmelerin en dikkat çeken ve ayırt edici nitelikleri arasında yer almaktadır. Öğrenme yeteneği, işletmeler sağlıklı bir yönde oluşturulmuş kurumsal sistemlerini ve güncelleştirilen belirli bir geçmişe sahip görüşlerini de sorgulama konusunda istek duymaktadırlar (Mone, McKinley ve Barker, 1998; Senge, 1990). Bu tarz işletmeler önceden yönetilen pazarı eskiye oranla daha sağlıklı ve iyi bir biçimde yönetmektedirler. Bu tarz davranışlar ve oluşturulan stratejiler uzun bir zamana yayılan üst seviyeli performans liderlik yapmalıdır. Örgütsel öğrenme, işletmenin tecrübelerine bağlı olarak gelişim göstermesi yahut mevcut performansı saklama becerisi şeklinde de ifade edilebilmektedir. Bu yüzden işletme performansından ayrı bir şekilde değerlendirme altına almak imkan dâhilinde değildir (Senge, 1990).

## 4. YENİLİK KAVRAMI

Yenilik konusu ile ilgili temel bazı kavramlar bulunmaktadır ve bu kavramlar çoğu zaman yenilik kavramı ile karıştırılmaktadır. Bu kavramları ve söz konusu kavramların yenilik ile olan ilişkilerini vurgulamak yararlı olacaktır. Çoğu zaman yenilik kavramı başlı başına ele alınmakta ve diğer yönetim kavramlarından ayrı olarak ele alınmaktadır. Ancak yenilik sürecinin disiplinler arası bir süreç olduğu ve pek çok yönetim yaklaşımı ve yönetim kuramı ile ilişkili olduğu unutulmamalıdır (Demirci, 2012, s. 8). Yenilik kavramı ile icat, buluş, değişim, teknoloji, risk gibi kavramların yenilikten temelde farklı anlamlar içerdiğini, fakat sıklıkla yenilik ile aynı anlamda kullanılmalarına rağmen bu kavramların yeniliğin kaynakları şeklinde açıklanabileceğini belirtmişlerdir (Zerenler, Türker ve Şahin, 2007, s. 660).

### 4.1. Yenilik Tanımı

Günümüzün hızla değişen rekabet ortamında ayakta kalabilmek için işletmelerin ürünlerini, hizmetlerini ve üretim yöntemlerini sürekli olarak değiştirme ve yenileme işlemi genel olarak tek bir kavram altında “yenilik” olarak adlandırılır. Yenilik, Latince bir sözcük olan “innovatus” tan türemiştir. “Toplumsal, kültürel ve idari ortamda yeni yöntemlerin kullanılmaya başlanması” anlamındadır. Türkçede “yenilik”, “yenileme” gibi sözcüklerle karşılanmaya çalışılsa da, anlamı tek bir sözcükle ifade edilemeyecek kadar geniştir (Zerenler, Türker ve Şahin, 2007, s. 660).

Bir başka tanımda yenilik bir işletmede yeni ürün ve hizmetlerin yâda bir şeyi yapmada kullanılan bir işlem veya sürecin yaratılmasıdır (Motwani vd., 1999, s. 106). Daha basit bir tanımlama ile yenilik, bir fikrin buluş aşamasından uygulamaya kadar götürülmesi sürecidir. Genellikle araştırma, geliştirme ve üretim aşamalarını da içine alır (Örücü, Kılıç ve Savaş, 2011, s. 62).

Yenilik, tüm dünyada gelişmenin, değişimin, farklılaşmanın ve yaratıcılığın en önemli itici güçlerinden birisi olarak değerlendirilmektedir. Yenilik, değişen ve gelişen günümüz yaşamında işletmeler ve toplumlararası giderek artan rekabette birbirine üstünlük sağlayabilmenin en sağlıklı ve sürekli bir alanıdır. Bu alanı iyi kullanabilen işletmeler, buldukları şimdiki andan-gelecek zamana daha güçlü ilerleyebilmektedir (Yalçınkaya, 2010, s. 382-383).



Yenilik aynı zamanda bir değişim sürecidir. Ancak her değişim bir yenilik değildir. Yenilikle meydana gelen değişim orijinaldir, yani o güne kadar hiç bu nitelikte bir değişme olmamıştır ve meydana çıktığı sistemin amaçları daha etkili ve ekonomik biçimde yerine getirmeye yönelmiş olumlu ve özel bir değişimdir. Yenilik, planlı programlı ve bilinçli bir takım sosyal girişimlerin sonucu olarak ortaya çıkar; amaç sosyal bir fayda sağlamaktır. Açıkta ki, bir değişim sürecidir, ancak orijinaldir, yani o güne kadar yaşanmamıştır ve ilgili sistemin amaçlarını daha etkili ve ekonomik biçimde yerine getirmeye yönelmiş olumlu ve özel bir değişimdir. Bir anlamda yenilik, ihtiyaçların bir adım önünde gitmekte, yenilik yapma, yeni mal/hizmetler oluşturma, hem çevreye uymanın önde gelen şartlarından birisi, hem de çevreyi değiştirmede, etkilemede bir araç olmaktadır (Dinçer ve Fidan, 2009, s. 167).

Teknolojik yenilikler, ürün ve hizmet üretiminin miktar ve kalitesini arttıran yeni endüstri dallarının ve yeni iş alanlarının doğmasına yol açan değişimlerdir. Bu nedenle, teknolojik yenilikler, ekonominin gelişmesini, toplumsal refah düzeyinin yükselmesini ve yaygınlaşmasını doğrudan etkiler. Teknolojik gelişme, yenilik ve araştırma-geliştirme (Ar-Ge) konularına iktisatçıların günümüzdeki bakış açıları, özellikle II. Dünya Savaşı öncesinden oldukça farklıdır. Ancak, yine de çok sayıda teorik deneye dayalı nitelikli çeşitli çalışmaların yapılmasına gerek bulunmaktadır. Gelişen ekonomilerde, teknolojik yenilikleri gerçekleştirme amacıyla yapılacak Ar-Ge çalışmaları, dışarıdan alınacak teknolojinin ekonomiye yarar sağlayacak biçimde transferine olanak yaratacak ve dış teknolojiye olan bağımlılığı azaltacaktır. Diğer taraftan, ulusal kaynakların etkin planlanması ve akılcı kullanımı da Ar-Ge çalışmalarını zorunlu kılmaktadır. Bu çalışmalar, ayrıca, ülke sorunlarının ve bu sorunların kökenlerinin anlaşılması ve doğru çözümlerin bulunmasını kolaylaştırmaktadır (Öğüşlü, 2010, s. 26).

Yapılan tanımlar ve açıklamalardan da anlaşılacağı üzere, yenilik, ürün ve hizmet üretimi ile ilgili daha önce yapılmamış yeni uygulamaları kapsamakta ve gerek ülke gerekse işletmelerin rekabet gücü açısından oldukça önem taşımaktadır.

## **4.2. Yenilik Süreci**

Yenilikle ilgili literatür incelendiğinde, yeniliğinin bir süreç dahilinde işlediğini savunan yazarların çokluğu göze çarpmaktadır. Farklı yazarların birbirine

benzer ya da farklı yönleri olan yenilik süreçleri ortaya koydukları görülmektedir. Bu farklılıklar en temelde teknik yeniliklerle yönetimsel yenilikler arasındaki farklılıklardan dolayı da ortaya çıkmaktadır (Özdaşlı, 2010, s. 97).

Genel anlamda tüm yenilik türlerini kapsayan bir yenilik sürecinin aşamaları fikirlerin üretimi, kavramlaştırma, optimizasyon ve uygulama şeklinde sıralanmaktadır.

#### **4.2.1. Fikirlerin Üretimi**

Yenilik sürecinin ilk aşaması, yenilik sürecine başlamadan önce örgütün sürekliliğini sağlayacak fikirlerin toplanmasıdır. Bu ilk süreçte yaratıcı bireyler ve meydana getirdikleri örgüt önem kazanır (Çiçek, 2011, s. 46; Aksay ve Orhan, 2013, s. 13).

Yenilik sürecinin başlayabilmesi için öncelikle yenilik yapmayı gerektirecek bir ihtiyacın varlığının hissedilmesi gerekmektedir. Örneğin, ürün veya hizmetin artık müşterilerin beklentilerini karşılayamaması, firmanın pazarda rekabet avantajı kazanmak istemesi, teknolojik gelişmeler ya da yeni fikirler ve bilgiler tüm bu süreci başlatan önemli girdilerdir. Çevresel bir takım etmenler dolayısıyla işletmede yenilik yapma ihtiyacı belirebilir. Hükümetlerin araştırma geliştirme teşvikleri, bir kısım yasal yükümlülükler, kamuoyu baskısı gibi çeşitli nedenler yüzünden işletmeler yenilik yapmak durumunda kalabilirler. Neyle ilgili olursa olsun burada en önemli şey, tepe yönetiminden en alt birime kadar tüm birimlerin yenilik fikirlerini rahatça sunabilmeleridir. Bu fikirler, yenilik sürecinin olmazsa olmazıdır ve örgüt içinden gelebileceği gibi (Durna, 2002, s. 115-118) çok farklı ve çeşitli kanallardan gelir. Bunlar müşteriler, Ar-Ge departmanları, rakipler, fokus gruplar, çalışanlar, fuar ve sergiler, distribütörler, çok uluslu lisans sağlayıcı firmalar, yasal ve mesleki kuruluşlar ile üniversite gibi araştırma kuruluşlarıdır. Fikir yaratma teknikleri olarak beyin fırtınası, özel amaçlı grup çalışmaları, problem çözme teknikleri, erken dönem hızlı prototip çalışmaları, ihtiyaçlar listeleme, vb. kullanılır (Kulaklı, 2005a, s. 105). Bu nedenle firmanın kendisi ve çevresi ile sürekli iletişim ve bilgi akışı içerisinde olması gerekmektedir.

#### **4.2.2. Kavramlaştırma**

İkinci aşama ise kavramlaştırmadır. Bu aşamada pazarlama ve teknik açılarından ürün kavramı detaylı olarak ele alınır. Hedef pazarın ne olduğu, ürünün sağladığı faydaların neler olduğu, müşterilerin bu ürüne nasıl tepki verebilecekleri, ürünün nasıl üretileceği, üretim maliyetinin ne olacağı konularındaki sorulara cevap aranır. Kavram aşamasının çok küçük bir grupla testi bu sorulara cevap vermesi yönüyle oldukça önemli ve tamamlayıcıdır. Burada yapılan aslında ürünün pazardaki konumlandırmasının gerçekleştirilmesidir. Burada hedeflenen pazar konumu, müşteriler tarafından farklı ihtiyaçların karşılanması durumunda tamamen farklı bir konuma ve yöne kayabilir. Konumlama pazarın büyüklüğünü ölçme ve potansiyel üretim miktarına olumlu bir geribildirim sağlar (Kulaklı, 2005b, s. 268).

Bu aşama fikirlerin üretimi aşamasına benzer. Burada fikirlerin ayrıştırılması işiyle uğraşılır. Aynı zamanda soyut düşüncenin anlaşılmasına çalışılır. Bunun sonucunda yeni fikirlerin bir araya getirilmeleri sonucunda, bunlarla ilgili içsel (yargılar) öngörüler keşfedilir. Bu da problemlerin tanımlanmasına yardımcı olur ve oluşturulan teorik modeldeki konuların açıklanmasını sağlar. Bu aşamada görevli kişiler, tek bir seçeneğin seçilmesinden hiçbir zaman memnun olmazlar. Yani diğer seçenekler diskalifiye edilirken, mümkün olduğunca tek bir kavram düzenine (tek düzeni içine) çoğu fikirlerin dahil edilmesi tercih edilir. Böylelikle elde edilen fikirlere daha fazla yaklaşma olanağı da sağlanır. Bu kişiler, fikirlerle oynamaktan hoşlanırlar ve harekete geçmeden önce bu fikirlerle yüzeysel olarak ilgilenmezler; problemin tanımı ve fikirlerin bulunması üzerine odaklanırlar (Basadur ve Gelade, 2006, s. 52; Akt: Duran ve Saraçoğlu, 2009, s. 66).

#### **4.2.3. Optimizasyon**

Üçüncü aşama olan optimizasyondur. Optimizasyon, bir sistemde var olan kaynakların (işgücü, zaman, kapital, süreçler, hammaddeler, kapasite, ekipman gibi) en verimli şekilde kullanılarak belirli amaçlara (maliyetin azaltılması, kâr en çoklanması, kapasite kullanımının yükseltilmesi ve verimliliğin çoklanması gibi) ulaşmayı sağlayan bir teknoloji olarak tanımlanmaktadır (Türkay, 2013, s. 1).

Yenilik sürecinin ilerlemesi optimizasyonla sağlanır. Kavramlaştırmada olduğu gibi, bu aşamada da soyut düşüncenin anlaşılabilir olarak kazanılması tercih edilir. Fakat bu aşamada fikirlerin ayrıştırılmasından ziyade bireysel düşünce tarzı olarak fikirlerin

belirli bir noktaya doğru birleştirilmesi (onların değerlendirilmesi ve seçilmesi) tarzı benimsenir. Bunun sonucunda da pratik çözümler ve planlar soyut fikirler ve alternatiflerden geliştirilir. Kişiler optimizasyon stili ile bir şeyleri denemekten ziyade o fikirleri kafalarında test ederler, bu da onları optimal çözümlere götürür. İyi belirlenmiştir problem onlara verildiğinde, onlar büyük enformasyon yığınlarını tasnif ederek kritik faktörlere ait yeri kesin olarak belirleme imkanı verir. Optimizasyon aşamasında görevli bulunan kişiler bir problemde, ses getirecek işler yapmayı, mantıksal değerlendirmeyi ve iyi olan seçeneği ya da çözümü seçim yapma kabiliyetinde olduklarına güvenirlir. Bu süreçte odak alınması gereken fikirlerin değerlendirilmesi, seçilmesi ve planlanarak bir sonraki sürece taşınmasıdır (Basadur ve Gelade, 2006, s. 52; Akt: Duran ve Saraçoğlu, 2009, s. 67).

#### **4.2.4. Uygulama**

Dördüncü aşama olan uygulama aşaması yenilikle ilgili literatürde ön planda yer almaz. Eğer yeni ürün geliştirilip, yaygınlaştırılmış ve bu ürünün müşteri kabul oranı yüksek ise bu aşamada yapılacaklara çok da heyecanlanmaya da gerek yoktur. Burada üzerinde düşünülmesi gereken temel soru müşterileri ve kullanıcıların yeni ürünle ilgili ne düşündükleridir (Duran ve Saraçoğlu, 2009, s. 69).

Tetikleyici sinyaller alındıktan ve bunlardan bazılarını takip etmek için stratejik bir seçim yapıldıktan sonraki aşama, bu potansiyel fikirleri yeni bir ürüne, servise veya iş modeline dönüştürmektir. Bu aşama, başta pazarın durumuna, teknolojik altyapıya ve rakiplere bağlı olarak çok fazla risk içeren ancak zaman ilerledikçe yapılan araştırmalara ve çalışmalara bağlı olarak risklerin azaldığı bir süreçtir. Bu aşamalar daha detaylı incelendiğinde 3 önemli unsur olarak ortaya konulabilir (Çetindamar, Karaatar ve Günaydın, 2009, s. 4-5).

Tedarik etme aşaması bir soruna cevap olacak Ar-Ge faaliyetleri ile teknolojik bilginin üretilmesi ve iç-dış kaynaklar arası teknoloji transferinin gerçekleştirilmesi gibi yöntemlerle eski ve yeni bilginin birleştirilmesidir. Bir anlamda bu aşama daha sonra geliştirilecek taslak bir çözüm ortaya konmasıdır. Ortaya konan yeni fikrin özelliklerine göre, yaratıcılığın önemi, kullanılacak kaynakların etkili bir şekilde kullanımı, teknoloji transferi veya doğrudan bilgi üretimi gibi faktörler devreye girmektedir.

Projenin başlatılması/uygulanması aşaması yenilik sürecinin kalbi durumundadır. Bu aşamada girdiler açık bir stratejik kavram ve bu kavramın gerçekleştirilmesi için önerilen bazı öncü fikirlerdir. Aşamanın sonucu ise piyasaya sürme öncesi hem gelişmiş bir yenilik hem de hazırlanmış bir pazardır. Farklı donanımlara sahip gruplar, çeşitli aşamalarına dâhil oldukları bu süreçte belirli bir amaca veya sonuca yönelik çalışmaktadırlar. Tüm bunlara bağlı olarak birçok sorunun ortaya çıkabileceği bu süreç en çok zamanın, paranın ve emeğin harcandığı aşamadır. Bundan dolayı beklenen ve beklenmedik teknik ve pazar sorunlarına yönelik, üretim süreci, pazar özellikleri, şirket içi mekanizmalar ve yapılanmalar ile ortaya konulan ürünün özelliklerine bağlı olarak bu süreç içerisinde sürekli bir sorun giderme çalışması yapılmaktadır.

Yeniliğin piyasaya sürülmesi aşaması yenilik sürecinde teknik problem çözümüne paralel olarak aynı zamanda yeni ürünün sunulacağı pazara hazırlanması için çeşitli aşamalar gereklidir. Bu süreç yine ürünün ve pazarın özelliklerine bağlı olarak son sunum öncesi sırayla müşteri beklentileri ve pazar durumu hakkında bilgi toplama, farklı kurumlar arasında iletişimi sağlama ve ortaya çıkacak problemleri çözme ve sunum öncesi hazırlıklardan oluşmaktadır (Çetindamar, Karaatar ve Günaydın, 2009, s. 4-5).

### **4.3. Yenilik Türleri**

Yenilikler, bir dizi süreçlerden geçerek meydana gelir ve farklı alanlarda ve gruplar üzerinde değişik etki düzeylerine sahip olurlar. Bu çerçevede yenilikler, etki derecelerinden yapısal özelliklerine kadar çok farklı ölçütler dikkate alınarak sınıflamaya tabi tutulmuşlardır. Bu sınıflandırmalar genellikle; yeniliklerin özelliklerine, meydana getirdiği değişim ve farklılığın derecesine, kullanım alanlarına ve teknoloji yoğunluğuna göre yapılan sınıflandırmalardır. Yenilikler bazen de bireysel, toplumsal ve ulusal düzeyde ele alınışına göre farklı sınıflandırmaya tabi tutulmaktadır. Toplumsal yenilik kavramı da bu sınıflandırmanın bir kategorisi olarak son zamanlarda önemle üzerinde durulmaya başlanan bir yenilik olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yenilik, Ar-Ge aşamasından, ortaya çıkan yeniliklerin pazarlanmasına kadar geçen süreci de içeren geniş kapsamlı bir faaliyettir. Bu bağlamda bir yenilik süreci, kendi içerisinde çok farklı yenilikleri içeren çeşitli aşamalardan meydana

gelebilmektedir. Bazen birden fazla alanda yapılan yeniliklerin birleştirilmesi ya da bir alanda kullanılan bir teknoloji, ürün ya da sürecin başka alanlara transferiyle de yenilik gerçekleşebilmektedir. Bu çerçevede bir yenilik bazen çok farklı türdeki yeniliklerin bileşiminden oluşabilmekte ve yapılan sınıflandırmalardan birkaçının özelliğini taşıyabilmektedir (Uzkurt, 2012, s. 17-18).

Yeniliğin tanımında olduğu gibi yenilik çeşitlerinin sınıflandırılmasında da farklılıklar göze çarpmaktadır. Yenilikler içerdikleri teknolojik yoğunluğa ve gerçekleşme ve kullanılma sürecinde teknolojiye bağımlılıklarına göre teknolojik ve teknolojik olmayan yenilikler olarak iki gruba ayrılmaktadırlar.

### **4.3.1. Teknolojik Yenilik**

Teknolojik yenilik, mevcut teknoloji ya da yeni geliştirilen teknik bir ilerlemeye dayalı olarak geliştirilen ve önemli ölçüde teknolojik ağırlığa sahip yeniliklerdir. Teknolojik yenilikler, yeni bir ürünün üretim ve tasarımında kullanılan bir teknoloji olabileceği gibi hizmetlerin sunumunu ya da hazırlanmasını kolaylaştıracak ve etkinlik sağlayacak herhangi bir teknolojik gelişme de olabilir (Uzkurt, 2012, s. 21). Diğer bir ifade ile teknolojik yenilik ise pazara yeni ürün ve süreçlerin ilk kez sunulması veya mevcut ürün ve süreçlerdeki önemli değişiklikleri ifade eder (Figueroa ve Conceição, 2000, s. 95).

#### **4.3.1.1. Ürün Yeniliği**

Ürün yeniliği, mal ve hizmet kapasitelerinde önemli değişiklikleri kapsar. Hem tamamıyla yeni mal ve hizmetler hem de mevcut ürünlere yapılan önemli değişiklikler kapsama dâhildir (OECD/Avrupa Birliği, 2006, s. 20). Bu, teknik özelliklerde, parçalarda ve malzemelerde, yerleşik yazılımda, kullanım kolaylığında veya diğer işlevsel özelliklerde önemli iyileştirmeleri/geliştirmeleri içerir (Elçi, 2009, s. 62-63).

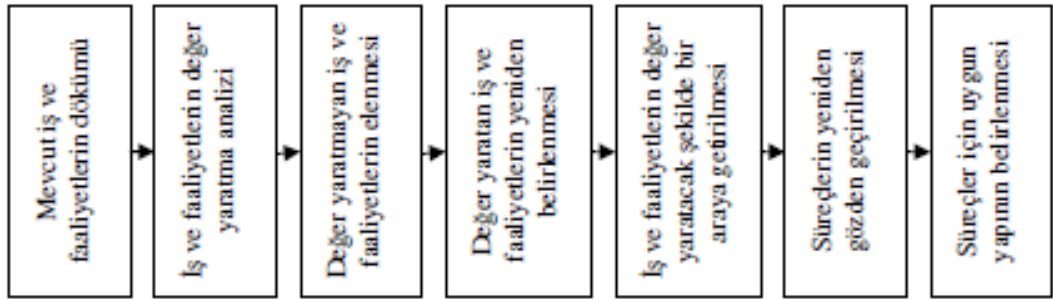
Ürün yenilikleri, daha çok yeni ürün ve hizmet üretmeyi hedeflemektedir. Üretilen bu yeni ürünler, yeni pazar ve tüketicilerin kazanılmasını ve mevcut durumdan farklı değişimler yapılarak memnuniyet düzeyinin artırılmasını da sağlamayı amaçlamaktadır. Örneğin cep telefonlarına kamera özelliği eklemek, sodaya meyve aroması ekleyerek meyveli soda üretmek, Sony'nin kaset çalarları

küçülterek mikro kaset çalar (walkman) üretmesi birer başarılı ürün yeniliği örnekleridir (Çelik, 2011, s. 26).

#### 4.3.1.2. Süreç Yeniliği

Süreç yeniliği, bir endüstri, organizasyon veya departman için yeni olan ve girdileri çıktılara dönüştürmede kullanılan teknolojiye araç, cihaz ve bilgi olarak tanımlanmaktadır (Seyrek, Akgün ve Özer, 2007, s. 18). Süreç yeniliği, yeni veya önemli ölçüde geliştirilmiş/iyileştirilmiş üretim ya da dağıtım yönteminin uygulanmasıdır. Bu, tekniklerde, ekipmanda ve/veya yazılımda önemli değişiklikleri içerir (Elçi, 2009, s. 63).

Diğer bir ifade ile süreç yeniliği; işletme faaliyetleri kapsamındaki tüm süreçlerin gözden geçirilmesi, yapılandırılması, iyileştirilmesi ve geliştirilmesi yoluyla köklü değişiklikler yapılması olarak tanımlanabilir (Iraz, 2005, s. 103). Süreç yeniliği, Şekil 4.1’de gösterilmektedir.



**Şekil 4.1: Süreç Yeniliğinin Aşamaları**

Süreç yeniliği, sistemdeki maliyet unsurlarını sistem dışına çıkarmakla ilgili tüm yenilikleri ifade eden bir kavramdır. Diğer bir ifadeyle işi yaparken atılması gereken tüm süreç adımlarıyla genel anlamda tüm tedarik zincirinde yaratılan devrimci çözümlerle maliyetleri radikal bir şekilde düşürmek, sürati arttırmak ve verimliliği olabilecek en üst noktaya çıkarmayı ifade eden bir kavramdır (Kırım, 2007, s. 4).

Süreç yeniliklerinde, işletmedeki üretim, pazarlama, yönetim, muhasebe, finansman vb. tüm fonksiyonların yerine getirilmesinde gerçekleştirilen süreçlerin iyileştirilmesi ve geliştirilmesi söz konusu olabilir. Süreçlerdeki iyileştirmeler üç boyutta mümkündür. Bunlar: maliyetlerde (süreçleri gerçekleştirmek için katlandığımız tüm sabit ve değişken maliyetlerde) azalma, zamanda(süreçleri

gerçekleştirmek için kullandığımız sürelerde) azalma ve kalitede (süreçlerin niteliklerinde) artıştır. Hem ürün ve hizmet hem de süreç yenilikleri yavaş ilerleyen veya kökten temelde olabilirler (Özdaşlı, 2010, s. 96).

#### **4.3.2. Teknolojik Olmayan Yenilik**

Teknolojik olmayan yenilikler, kullanımında ve ortaya çıkmasında önemli ölçüde teknolojiye bağlı olmayan yeniliklerdir. Teknolojik olmayan yenilikler, yeni bir örgütlenme biçimi, yönetim anlayışı ya da ücretlendirme sistemi olabileceği gibi ürün ve hizmetler için yeni bir pazarlama tekniği, yeni bir pazar bulma ya da müşteriler yeni bir iletişim şekli olabilir. Teknolojik ve teknolojik olmayan yenilikler gerçekleşme sürecinde, çoğu zaman birbirlerine ihtiyaç duyarlar ve birbirlerini tamamlayan bir sistem içerisinde gerçekleştirirler. Teknolojik bir yeniliğin sosyal ve ekonomik katma değerini artırabilmek için yine o yeniliğin çeşitli pazarlama stratejileriyle pazara sunulması gerekmektedir. Bu da teknolojik bir yeniliğin, teknolojik olmayan bir yenilikle değer kazanması anlamına gelmektedir. Benzer şekilde teknolojik yeniliklerin bir işletmede gerçekleşmesi için o işle ilgilenen personelin motivasyonu, çalışma sistemi, ücretlendirilmesi ve örgütlenme biçimleri önemli hale gelecektir. Bu da teknolojik gelişmelerin, teknolojik olmayan yeniliklerle desteklenmesi ve motive edilmesinin önemini ortaya koymaktadır. Dolayısıyla teknolojik ve teknolojik olmayan yenilikler, birbiriyle koordineli bir şekilde gerçekleştirildiği zaman toplumsal ve ekonomik katma değerleri artacak ve taraflar için getirisi yüksek olacaktır (Uzkurt, 2012, s. 21).

Pazarlama ve organizasyonel yeniliği teknolojik olmayan yenilik sınıfına girer ve en az teknolojik yenilik kadar önemlidir. Örneğin; Ar-Ge çalışmalarını sonuçlarını kullanarak teknolojik yenilik yapan bir firmanın pazarlama yeniliği yapmaması durumunda geliştirdiği ürünle yeterli ticari başarıyı yakalaması mümkün değildir.

Rekabet gücü açısından büyük öneme sahip “imaj ve ün” de pazarlama yeniliğinin gücüyle kendini gösterir. Teknolojik olmayan yenilik, yeni ve daha etkin iş yapış yöntemlerinin uygulanmasını (organizasyonel yenilik) ve geliştirilen ürün veya hizmetin daha fazla müşteri çekecek şekilde tasarlanmasını ve pazarlanmasını (pazarlama yeniliği) gerektirdiğinden firmaların pazar paylarını artırmalarını ve yeni pazarlara girmelerini sağlar. Bu da hem firmalar, hem de ülkeler için artan rekabet gücü ve büyüme demektir (Elçi, 2006, s. 12).



#### **4.3.2.1. Pazarlama Yeniliği**

Pazar bulma ve pazarlama faaliyetlerinin gittikçe önem kazandığı günümüzde işletmeler, aktif satış, e-ticaret gibi çeşitli yenilikleri uygulamaya çalışmaktadır. Müşteri gereksinim ve isteklerine hızlı biçimde yanıt vermenin ve müşterilerden geri besleme almanın önem kazanmasıyla birlikte pazarlama yeniliği kavramının da önemi artmaktadır. Pazarlama yeniliği en geniş kapsamlı yenilik türü olarak yorumlanabilir ve değişiklik yapılması diğer türlere göre daha kolay olarak nitelendirilebilir (OECD, 2005, s. 53-54).

Pazarlama yeniliği ise yeni pazarlama yöntemlerinin gerçekleştirilmesini kapsamaktadır(OECD/Avrupa Birliği, 2006, s. 21). Pazarlama yeniliği, ürün tasarımında veya paketinde, ürün yerleştirmede, ürün promosyonunda ya da fiyatlandırmasında önemli değişiklikler içeren yeni bir pazarlama yönteminin uygulanmasıdır (Elçi, 2009, s. 63).

“Müşteriyle temas” süreçlerinin iyileştirilmesini içerir. Buradaki yaratıcı fikirler pazarlama iletişimi alanında geliştirilebileceği gibi (örneğin “Babam ve Oğlum” filminin çok başarılı kulaktan kulağa pazarlamasında olduğu gibi) alış-veriş etkinliği alanında da geliştirilebilir (Örneğin Amazon.com’un ya da e-Bay’in işlem etkinlikleri). Öte yandan emtialaşmaya başlayan sektörlerde yeni bir dinamik yaratmak için de kullanılabilirler. T-Box veya Twigy terlik örneğinde olduğu gibi. Ya da kanıksanmış bir pazarlama karması olan bir sektörde, pazarlama karmasını yeniden tasarlamak gibi. Buna en güzel örnek Tariş tarım kooperatifinin zeytinyağı pazarında geçtiğimiz yıllarda geliştirdiği pazarlama modelidir. Bu modelde ürünler seğmenle edilmiş, şişeler yeniden ve çok farklı olarak tasarlanmış, perakende zeytinyağı butiği fikri oluşturulmuş ve bu sayede şirketin zeytinyağı fiyatı pazar liderinin yarısı iken kısa zamanda başa baş hale gelebilmiştir (Çelik, 2011, s. 27-28).

#### **4.3.2.2. Organizasyonel Yenilik**

İşletmeler sadece ürün ve hizmetlerini geliştirip farklılaştırarak yenilik yapmazlar. Bir işletmenin rekabet avantajı yakalayıp bunu koruyabilmesi için çalışma ve iş yapış yöntemlerini geliştirmesi, farklılaştırması ve yenilemesi gerekir. Bu, geliştirme, farklılaştırma ve yenileme faaliyeti “organizasyonel yenilik” olarak adlandırılır (BSTO, 2007, s. 12).

Organizasyonel yenilik, yeni organizasyonel yöntemlerin yürütülmesini ifade etmektedir. Bunlar, ticari uygulamalardaki, işyeri organizasyonundaki veya firmanın dış ilişkilerindeki değişiklikler olabilir (OECD/Avrupa Birliği, 2006, s. 21).

#### **4.4. Yenilik ile Firma Performansı Arasındaki İlişki**

İnsanların yaşamını sürdürebilmesi için yetecek minimum ihtiyaçlar karşılanırsa bile insanoğlu hep daha az çaba sarf edip, daha rahat bir hayat sürmeyi istemiştir. İnsanların bu istek ve ihtiyaçlarının karşılanması amacıyla, yeni ürün veya süreç yeniliği kavramları ortaya çıkmıştır. Sürdürülebilir büyüme aracı olarak görülen yenilik, işletmelere yaratıcı, enerjik bir çalışma ortamı ve insanlara yeni iş fırsatları sağlamaktadır. Bunun yanında taleplerin daha iyi karşılanmasını sağlayan yenilik, müşteri bağlılığını ve memnuniyetini artırıcı bir rol oynamaktadır. Bir işletme yeniliğe ne kadar kapalıysa, zamanın ve çevrenin gerektirdiği koşullara uymakta güçlük çekecek, değişim ve adaptasyon yeteneği az olacak ve dolayısıyla, gelişme ve yaşama gücünü önemli ölçüde yitirecektir. Böylece, yenilik yapma bir işletmenin yeni gereksinimlere ve çevresel koşullara uyabilmesinin en önemli kistası olmaktadır (Zerenler, Türker ve Şahin, 2007, s. 660-661).

ABD’de Stanford Research Institute tarafından varlıklarını güçlükle sürdürebilen işletmelerle hızlı bir tempoda gelişen işletmeler üzerinde yapılan karşılaştırmalı araştırmalar sonucu yeniliğe ve değişikliğe açık işletmelerin daha hızlı bir gelişme eğrisi bulunduğu ve sektörlerinin liderleri oldukları görülmüştür. Bu araştırma yeniliğin; büyüme, gelişme, varlığını sürdürme, rekabette avantaj sağlama ve hatta lider olmadaki rolünü ortaya koymaktadır. Bunun yanı sıra yenilik işletmenin yetkin çalışan ve müşteri bağımlılığını arttıran ve müşteri memnuniyetini sağlayan bir unsurdur. İşletmelerin açık bir sistem olması nedeniyle çevreye ve zamana uyum sağlaması gerekmektedir. Bu uyumun sağlanmasındaki en önemli unsurlardan biri de yeniliktir. Yenilikçi olmayan bir firmanın gelişme ve ayakta kalma gücü de eksik olacaktır (Güravşar Gökçe, 2010, s. 2).

Günümüzde, rekabet avantajının belirleyici artık yalnızca maliyetler değil, pazarın ihtiyaçlarına yanıt verme hızı, ürün ömürlerindeki kısalmalar, ürün ve hizmet kalitesi, tasarım, yeni ürün ve hizmet üretimi, yeni yönetim ve organizasyon modeller gibi pek çok faktör de işin içinde ve maliyetlerden çok daha önemlidir. İşte tüm bu etkenler yenilik yapmayı gerektirir. Yeni pazarlara girmenin, var olan pazar

payını yükseltmenin ve rekabet gücünün artırmanın yolu da buradan geçmektedir (Elçi, 2006, s. 27).

Günümüzde, teknik ve bilimsel buluş ve ilerlemenin etkisi, gerek yeni bir takım ürünlerin pazara daha hızlı çıkması, gerek üretilen ürünlerin sahiplerinden daha hızlı tüketicinin istediği biçimde ve ekonomik yöntemlerle piyasaya dağıtılması ve ekonomik usullerin yaygınlaşması, işletmeleri yeniliğe doğru sürükleyen başlıca unsurlardır (Eren, 2000, s. 22).

İşletmeler için yenilik, verimliliğin ve karlılığı artırdığından, yeni pazarlara girilmesini ve mevcut pazarın büyütülmesini sağladığından oldukça önemlidir. Verimli, karlı ve rekabet gücü yüksek işletmelerin faaliyet gösterdiği ekonomiler kalkınır, gelişir ve küresel ölçekte rekabet avantajı kazanır. Dolayısıyla, ülkeler için yenilik istihdam artışını, sürdürülebilir büyümeyi, toplumsal refahı ve yaşam kalitesini garantileyen en önemli faktördür (Elçi, 2006, s. 2).

Sektörü ve büyüklüğü ne olursa olsun tüm işletmelerin yenilik yapması kaçınılmazdır. Örneğin; bir tekstil firması yıkandığında buruşmayan bir kumaş geliştirebilir; bir restoran, bilgisayar kontrollü sipariş ve faturalama sistemine geçebilir; bir seyahat acentesi, çevrimiçi (online) rezervasyon ve bilgi servisi ile müşterilerine hizmet vermeye başlayabilir. Bir ürünün teslim süresini kısaltmak veya bir hizmetin sunuş kalitesini artırmak için kalite standartlarına uymaya başlamak; tam zamanında üretim tekniklerini kullanarak üretim sistemini yeniden yapılandırmak ya da bir ürünün ambalajını daha kolay kapanır hale getirmek de birer yeniliktir (Elçi, 2006, s. 28).

Karlılık, işletmenin başarısını gösteren önemli unsurlardan biridir. Yenilik projelerinin belirli bir mali külfeti vardır. Bu durum başta karlılığı azaltır gibi gözükse de, gerçek bunun tam tersidir. Yenilikler başarıya ulaşırsa maliyetleri düşürür, üretim sürecini kısaltır, performansı ve verimliliği yükseltir. Bütün bu olumlu gelişmeler işletmenin karlılığını arttıracaktır. Önemli olan bu süreçte sabırlı olabilmektir, çünkü yenilik çalışmalarında hemen sonuç almak neredeyse imkânsızdır. Uzun vadede işletmeye büyük faydalar sağlayacak olan yenilikler, hem dolaylı hem de doğrudan karın arttırılmasına ciddi katkılarda bulunacaktır (Roger vd., 1995, s. 235). Yenilik işletmelerin varlıklarını koruyarak rekabette ön planda olabilmelerinde en temel unsurdur. Bunun için işletmelerin yenilik çalışmalarına ağırlık vermesi, hem buldukları sektöre yeni ve farklı bir anlayış getirecek, hem de işletmenin karlılığına etki edecektir.

## **5. LİDERLİK TARZLARI, ÖRGÜTSEL ÖĞRENME YETENEĞİ, YENİLİK ve FİRMA PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

### **5.1. Araştırmanın Amacı**

Genel literatür çalışmaları incelendiğinde, liderlik ve yenilik konusunda birçok tanımlama ve araştırma yapıldığı görülmektedir. Firmalar açısından oldukça büyük önem taşıyan üç faktörü bir arada araştırmayı amaçlamış bu çalışmada, liderlik tarzları, örgütsel öğrenme yeteneği ve yenilik ilişki düzeylerini saptamak hedeflenmiştir. Literatürde bu üç önemli faktörü beraber ele alan herhangi bir muadil çalışmaya rastlanmamıştır.

Sürekli değişmek ve gelişmek zorunda olan ve dinamik bir ortamda bulunan firmaların; hizmetlerini etkin, dinamik, verimli ve kaliteli üretebilmesi için çağdaş anlamda faaliyet göstermesi gerekir. Bu çalışma ile elde edilen sonuçların, firmaların performansını artırmak için neler yapması gerektiği konusunda bazı sonuçlar vereceğinden önem taşımaktadır.

### **5.2. Araştırmanın Kısıtları**

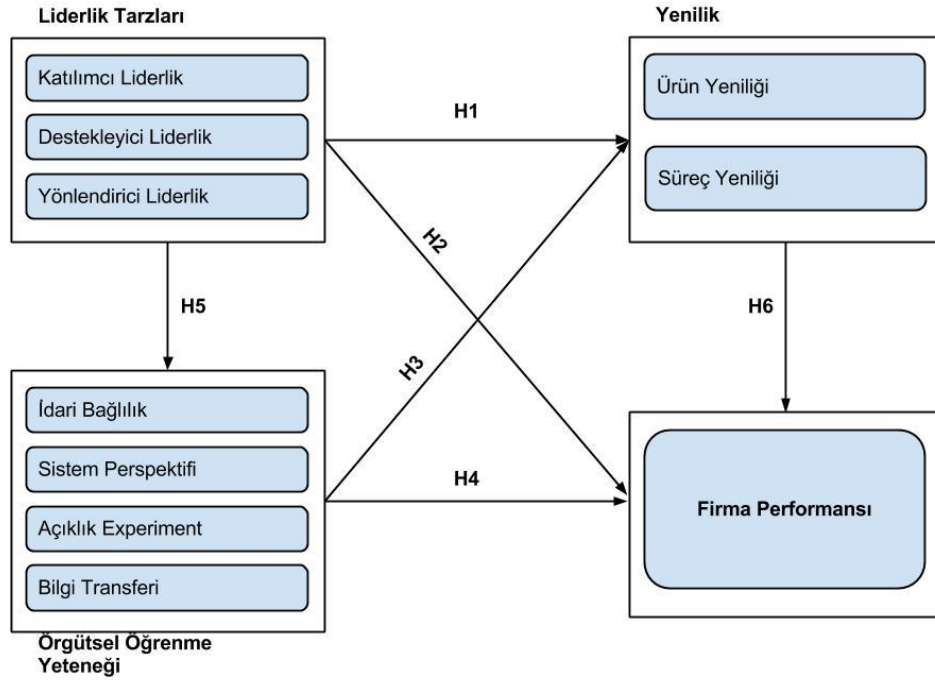
Çalışma sonucunda elde edilecek bulgulara dair genellemeler belirli sınırlılıklar kapsamında söz konusudur. Araştırmanın evrenini İstanbul ili ve çevresinde faaliyet gösteren özel sektör de faaliyet gösteren firma çalışanları oluşturmaktadır. Farklı bölgelerde yapılacak çalışmalardaki bulgular değişiklik gösterebilir. Çalışma da veri toplama aracı olarak sadece anket kullanılmıştır ve sonuçlar sadece bu ankete katılanlar ile sınırlıdır.

Bu araştırma kapsamında yapılan anketler bilişim sektöründeki firmalar ve diğer firmaların bilgi sistemleri bölümlerinde çalışan kişiler ile sınırlıdır. Çalışma örneklemini sadece seçilen şirketlerde bilgi sistemleri bölümlerinde çalışmakta olan personeller oluşturmaktadır. Bu çalışma ile elde edilen bulgular bilişim sektörü ve bilgi sistemleri çalışanları için genellenebilir.

### 5.3. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırmada anket yöntemi uygulanarak belirlenen ölçekler arasındaki ilişki araştırılmıştır. Araştırma sonuçlarının güvenilir ve tutarlı olması için anket tasarımı esnasında kapsamlı bir literatür sonucunda anket formu oluşturulmuştur. Anket formunda çalışanların kişisel bilgilerini oluşturan demografik özelliklere yer verilmiştir. Bununla birlikte ankette liderlik tarzları, örgütsel öğrenme yeteneği, yenilik ve performansı belirlemeye yönelik beş seçenekli likert ölçek kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan likert ölçek için kişilerin verilen önermelerle ilgili görüşlerini, çok olumludan çok olumsuzu kadar sıralanan seçeneklerden belirtmeleri istenmiştir. Buna göre; (5) kesinlikle katılıyorum, (4) katılıyorum, (3) kararsızım, (2) katılmıyorum, (1) kesinlikle katılmıyorum şeklinde bir ölçek kullanılmıştır.

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 17.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Yapılan literatür araştırması ve önceki ampirik çalışmaların ışığında liderlik tarzları, örgütsel öğrenme yeteneği ve yeniliğim firma performansına etkilerini ortaya koyabilmek amacıyla Şekil 5.1.' de gösterilen araştırma modeli oluşturulmuştur.



Şekil 5.1: Araştırma Modeli

Araştırma modeli çerçevesinde aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H1: Liderlik tarzları ile yenilik arasında olumlu bir ilişki vardır.

H2: Liderlik tarzları ile firma performansı arasında olumlu bir ilişki vardır.

H3: Örgütsel öğrenme yeteneği ile yenilik arasında olumlu bir ilişki vardır.

H4: Örgütsel öğrenme yeteneği ile performans arasında olumlu bir ilişki vardır.

H5: Liderlik tarzları ile örgütsel öğrenme arasında olumlu bir ilişki vardır.

H6: Yenilik ile firma performansı arasında olumlu bir ilişki vardır.

## **5.4. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirilmesi**

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 17.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotları (Sayı, Yüzde, Ortalama, Standart sapma) kullanılmıştır.

Çalışma ile ilgili genel bilgilerin frekans ve yüzde dökümleri tablo yöntemi ile gösterilmiş ve demografik özellikler başlığı altında incelenmiştir. Hipotezlerin test edilebilmesi için öncelikle faktör analizi yapılarak, kullanılan ölçeklerin geçerlilikleri ve güvenirlikleri araştırılmıştır. Modeli oluşturan değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla korelasyon analizi yapılmış ve son olarak yapılan regresyon analizi ile de araştırma modelinde verilen hipotezlerin desteklenip desteklenmediği incelenmiştir.

### **5.4.1. Demografik Özellikler**

Bu bölümde, araştırma probleminin çözümü için, araştırmaya katılan işletme çalışanlarından ölçekler yoluyla toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen firmaların çalışan sayısı, faaliyet süresi ve sektör bilgileri ile; çalışanların yaşı, cinsiyeti, eğitimi ve unvanları bilgileri incelenmiş ve sonuçlar Tablo 5.1.' de demografik özellikler tablosunda özetlenmiştir.

**Tablo 5.1. Demografik Özellikler Tablosu**

<b>Tablolar</b>	<b>Gruplar</b>	<b>Frekans(n)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Çalışan Sayısı	1-49 Kişi	14	14,0
	50-249 Kişi	20	20,0
	250-499 Kişi	13	13,0
	500 Kişi Ve üstü	53	53,0
	Toplam	100	100,0
İşletmenin Faaliyet Süresi	1-10 Yıl	17	17,0
	11-20 Yıl	25	25,0
	21-30 Yıl	32	32,0
	31 Yıl Ve üstü	26	26,0
	Toplam	100	100,0
Sektör	Bilişim	11	11,0
	Finans	45	45,0
	Diğer	44	44,0
	Toplam	100	100,0
Yaş	25 Yaş Ve Altı	10	10,0
	26-35 Yaş	52	52,0
	36-45 Yaş	38	38,0
	Toplam	100	100,0
Cinsiyet	Kadın	27	27,0
	Erkek	73	73,0
	Toplam	100	100,0
Eğitim Durumu	İlköğretim	2	2,0
	Lise-meslek Lisesi	2	2,0
	Yüksekokul	2	2,0
	Üniversite	51	51,0
	Yüksek Lisans Ve Doktora	43	43,0
	Toplam	100	100,0
Unvan	Başkan/sahip	8	8,0
	Genel Müdür	6	6,0
	Arge-müdürü	1	1,0
	üretim Müdürü	4	4,0
	Diğer	81	81,0
	Toplam	100	100,0

Tablo 5.1. de görüldüğü gibi işletme çalışanları çalışan sayısı değişkenine göre 14'ü (%14,0) 1-49 kişi, 20'si (%20,0) 50-249 kişi, 13'ü (%13,0) 250-499 kişi, 53'ü (%53,0) 500 kişi ve üstü olarak dağılmaktadır. İşletme çalışanları işletmenin faaliyet süresi değişkenine göre 17'si (%17,0) 1-10 yıl, 25'i (%25,0) 11-20 yıl, 32'si (%32,0) 21-30 yıl, 26'sı (%26,0) 31 yıl ve üstü olarak dağılmaktadır. İşletme çalışanları sektör değişkenine göre 11'i (%11,0) bilişim, 45'i (%45,0) finans, 44'ü (%44,0) diğer olarak dağılmaktadır.

İşletme çalışanları yaş değişkenine göre 10'u (%10,0) 25 yaş ve altı, 52'si (%52,0) 26-35 yaş, 38'i (%38,0) 36-45 yaş olarak dağılmaktadır. İşletme çalışanları cinsiyet değişkenine göre 27'si (%27,0) kadın, 73'ü (%73,0) erkek olarak dağılmaktadır. İşletme çalışanları eğitim durumu değişkenine göre 2'si (%2,0)

ilköğretim, 2'si (%2,0) lise-meslek lisesi, 2'si (%2,0) yüksekokul, 51'i (%51,0) üniversite, 43'ü (%43,0) yüksek lisans ve doktora olarak dağılmaktadır. İşletme çalışanları unvan değişkenine göre 8'i (%8,0) başkan/sahip, 6'sı (%6,0) genel müdür, 1'i (%1,0) arge-müdürü, 4'ü (%4,0) üretim müdürü, 81'i (%81,0) diğer olarak dağılmaktadır.

#### **5.4.2. Faktör Analizi**

Araştırmadan elde edilen bulguların tutarlı ve genellenebilir olması için, kavramları ölçmek için kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenirlik analizlerinin yapılması gerekmektedir. Faktör analizi araştırma kapsamında daha fazla değişkenin daha az değişkenler ifade edilme şeklindedir. Bu kapsamda ölçeğin yapı geçerliliğini ortaya koymak için açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Bilgilerin değerlendirilmesi sonucunda da öngörülen kavramların (değişkenlerin) gerçekten var olup olmadığı ortaya konulur.

Yapılan Kmo ve Barlett analizi sonucunda KMO değerinin 0,860 olarak Barlett değerinin ise 0,05 den küçük olduğu ve faktör analizinin yapılabilir olduğu görülmüştür. Faktör analizi sonucunda toplam varyansı % 82,33 olan 10 faktör oluşmuştur.



**Tablo 5.2. Faktör Analizi**

Boyutlar	Maddeler	Faktör yükü	Varyans oranı	Cronbach's Alpha
Firma performansı	Firmaperfor12	0,820	15,366	0,93
	Firmaperfor11	0,801		
	Firmaperfor1	0,795		
	Firmaperfor3	0,784		
	Firmaperfor2	0,768		
	Firmaperfor7	0,761		
	Firmaperfor10	0,751		
	Firmaperfor4	0,743		
	Firmaperfor5	0,717		
	Firmaperfor9	0,705		
Firmaperfor14	0,698			
Firmaperfor8	0,659			
Katılımcı liderlik	katilimlider4	0,892	12,852	0,94
	katilimlider2	0,845		
	katilimlider1	0,804		
	katilimlider3	0,797		
	katilimlider5	0,788		
Destekleyici liderlik	desteklider1	0,843	10,470	0,91
	desteklider3	0,839		
	desteklider2	0,784		
	desteklider4	0,698		
Yönlendirici liderlik	yonlenlider2	0,838	9,131	0,81
	yonlenlider3	0,770		
	yonlenlider4	0,767		
	yonlenlider1	0,698		
İdari bağıllık	idaribaglilik5	0,839	8,228	0,84
	idaribaglilik4	0,837		
	idaribaglilik1	0,779		
	idaribaglilik2	0,767		
	idaribaglilik3	0,726		
Sistem perspektifi	sistempers2	0,926	7,044	0,86
	sistempers3	0,874		
	sistempers1	0,856		
Açıklık Experiment	experiment1	0,794	6,627	0,79
	experiment4	0,790		
	experiment2	0,785		
	experiment3	0,765		
Bilgi transferi	bilgitransfer1	0,817	5,299	0,69
	bilgitransfer2	0,798		
	bilgitransfer4	0,697		
Ürün yeniliği	Urunyenilik2	0,860	4,222	0,94
	Urunyenilik1	0,851		
	Urunyenilik4	0,822		
	Urunyenilik6	0,818		
	Urunyenilik5	0,743		
	Urunyenilik3	0,736		
Süreç yeniliği	Surecyenilik2	0,841	3,092	0,85
	Surecyenilik4	0,819		
	Surecyenilik3	0,808		
	Surecyenilik5	0,596		
<b>Toplam Varyans % 82,331</b>				

*Firma performansı* faktörünü oluşturan 12 maddenin güvenirliliği  $\alpha=0,93$  olarak bulunmuştur. Faktör analizi yapıldığında % 15,37 varyans oranı elde edilmiştir.

*Katılımcı liderlik* faktörünü oluşturan 5 maddenin güvenirliliği  $\alpha=0,94$  olarak bulunmuştur. Faktör analizi yapıldığında % 12,85 varyans oranı elde edilmiştir. *Destekleyici liderlik* faktörünü oluşturan 4 maddenin güvenirliliği  $\alpha=0,91$  olarak bulunmuştur. Faktör analizi yapıldığında % 10,47 varyans oranı elde edilmiştir. *Yönlendirici liderlik* faktörünü oluşturan 4 maddenin güvenirliliği  $\alpha=0,81$  olarak bulunmuştur. Faktör analizi yapıldığında % 9,13 varyans oranı elde edilmiştir.

*İdari bağlılık* faktörünü oluşturan 5 maddenin güvenirliliği  $\alpha=0,84$  olarak bulunmuştur. Faktör analizi yapıldığında % 8,23 varyans oranı elde edilmiştir. *Sistem perspektifi* faktörünü oluşturan 3 maddenin güvenirliliği  $\alpha=0,86$  olarak bulunmuştur. Faktör analizi yapıldığında % 7,04 varyans oranı elde edilmiştir. *Açıklık Experiment* faktörünü oluşturan 4 maddenin güvenirliliği  $\alpha=0,79$  olarak bulunmuştur. Faktör analizi yapıldığında % 6,63 varyans oranı elde edilmiştir. *Bilgi transferi* faktörünü oluşturan 3 maddenin güvenirliliği  $\alpha=0,69$  olarak bulunmuştur. Faktör analizi yapıldığında % 5,30 varyans oranı elde edilmiştir.

*Ürün yeniliği* faktörünü oluşturan 6 maddenin güvenirliliği  $\alpha=0,94$  olarak bulunmuştur. Faktör analizi yapıldığında % 4,22 varyans oranı elde edilmiştir. *Süreç yeniliği* faktörünü oluşturan 4 maddenin güvenirliliği  $\alpha=0,85$  olarak bulunmuştur. Faktör analizi yapıldığında % 3,09 varyans oranı elde edilmiştir.

### 5.4.3. Korelasyon Analizi

Değişkenler arasında çift yönlü ilişkiyi tespit etmek için korelasyon analizi uygulanmıştır. Korelasyon iki değişken arasındaki doğrusal ilişkinin gücünü gösteren katsayıdır. Korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında değer alır; korelasyonun mutlak değeri ne kadar büyükse, değişkenler arasındaki ilişki de o kadar güçlüdür (Newbold, 2009).

Güvenilirlik, anketin ölçmek istediği özelliği ne derece doğru ölçtüğü ile ilgilidir. Yapılan güvenilirlik analizi ile ölçümdeki verilerin birbirleriyle ne kadar ilgili oldukları, birbirleriyle yakınlıkları, homojen bir yapıyı açıklayabilecek şekilde bir bütün oluşturup oluşturmadıklarını araştırılır. Güvenilirlik, deneklerin anket sorularına verdikleri cevaplar arasındaki tutarlılık olarak tanımlanabilir. Ölçek güvenilirliğini test etmek için Cronbach Alfa Katsayısı kullanılır. Ölçeği oluşturan ifadelerin homojen yapıya sahip olup olmadıklarını test etmek için kullanılır. Cronbach Alfa Katsayısı 0 ile 1 arasında değişen değerler alır; güvenilirlik değeri 0,7 ve üzerinde ise o ölçeğin güvenilir olduğu söylenebilir. (VanderStoep, ve Johnston, 2009, s. 63). Elde edilen sonuçlar Tablo 5.3.'de korelasyon analizi tablosunda verilmiştir.

**Tablo 5.3. Korelasyon Analizi**

	Ortalama	Standart Sapma	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Katılımcı Liderlik	3,446	0,863	-								
2. Destekleyici Liderlik	3,225	0,949	0,692**	-							
3. Yönlendirici Liderlik	3,783	0,611	0,424**	0,425**	-						
4. İdari Bağlılık	3,608	0,797	0,505**	0,612**	0,230*	-					
5. Sistem Perspektifi	3,590	0,758	0,590**	0,628**	0,524**	0,505**	-				
6. Açıklık Experiment	3,765	0,710	0,526**	0,667**	0,284**	0,708**	0,580**	-			
7. Bilgi Transferi	3,677	0,697	0,449**	0,559**	0,246*	0,524**	0,575**	0,575**	-		
8. ürün Yeniliği	3,242	0,977	0,445**	0,578**	0,210*	0,539**	0,462**	0,534**	0,497**	-	
9. Süreç Yeniliği	3,273	0,915	0,532**	0,634**	0,300**	0,532**	0,552**	0,568**	0,562**	0,692**	-
10. Firma Performansı	3,350	0,748	0,491**	0,507**	0,255*	0,446**	0,466**	0,470**	0,427**	0,780**	0,677**

\* p<0,05; \*\* p<0,01

Destekleyici liderlik ile katılımcı liderlik arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur (0.692). Buna göre destekleyici liderlik arttıkça katılımcı liderlik artmaktadır. Yönlendirici liderlik ile katılımcı liderlik arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur (0.424). Buna göre yönlendirici liderlik arttıkça katılımcı liderlik artmaktadır. Yönlendirici liderlik ile destekleyici liderlik arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur (0.425<sup>\*\*</sup>). Buna göre yönlendirici liderlik arttıkça destekleyici liderlik artmaktadır.

İdari bağıllık ile katılımcı liderlik arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur (0.505<sup>\*\*</sup>). Buna göre idari bağıllık arttıkça katılımcı liderlik artmaktadır. İdari bağıllık ile destekleyici liderlik arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur (0.612<sup>\*\*</sup>). Buna göre idari bağıllık arttıkça destekleyici liderlik artmaktadır. İdari bağıllık ile yönlendirici liderlik arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur (0.23<sup>\*</sup>). Buna göre idari bağıllık arttıkça yönlendirici liderlik artmaktadır.

Sistem perspektifi ile katılımcı liderlik arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur (0.59<sup>\*\*</sup>). Buna göre sistem perspektifi arttıkça katılımcı liderlik artmaktadır. Sistem perspektifi ile destekleyici liderlik arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur (0.628<sup>\*\*</sup>). Buna göre sistem perspektifi arttıkça destekleyici liderlik artmaktadır. Sistem perspektifi ile yönlendirici liderlik arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur (0.524<sup>\*\*</sup>). Buna göre sistem perspektifi arttıkça yönlendirici liderlik artmaktadır. Sistem perspektifi ile idari bağıllık arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur (0.505<sup>\*\*</sup>). Buna göre sistem perspektifi arttıkça idari bağıllık artmaktadır.

Açıklık Experiment ile katılımcı liderlik arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur (0.526<sup>\*\*</sup>). Buna göre açıklık experiment arttıkça katılımcı liderlik artmaktadır. Açıklık Experiment ile destekleyici liderlik arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur (0.667<sup>\*\*</sup>). Buna göre açıklık experiment arttıkça destekleyici liderlik artmaktadır. Açıklık Experiment ile yönlendirici liderlik arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur (0.284<sup>\*\*</sup>). Buna göre açıklık experiment arttıkça yönlendirici liderlik artmaktadır. Açıklık Experiment ile idari bağıllık arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur (0.708<sup>\*\*</sup>). Buna göre açıklık experiment arttıkça idari bağıllık artmaktadır. Açıklık Experiment ile sistem

perspektifi arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur (0.58<sup>\*\*</sup>). Buna göre açıklık experiment arttıkça sistem perspektifi artmaktadır.

Bilgi transferi ile katılımcı liderlik arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur (0.449<sup>\*\*</sup>). Buna göre bilgi transferi arttıkça katılımcı liderlik artmaktadır. Bilgi transferi ile destekleyici liderlik arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur (0.559<sup>\*\*</sup>). Buna göre bilgi transferi arttıkça destekleyici liderlik artmaktadır. Bilgi transferi ile yönlendirici liderlik arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur (0.246<sup>\*</sup>). Buna göre bilgi transferi arttıkça yönlendirici liderlik artmaktadır. Bilgi transferi ile idari bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur (0.524<sup>\*\*</sup>). Buna göre bilgi transferi arttıkça idari bağlılık artmaktadır. Bilgi transferi ile sistem perspektifi arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur (0.575<sup>\*\*</sup>). Buna göre bilgi transferi arttıkça sistem perspektifi artmaktadır. Bilgi transferi ile açıklık experiment arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur (0.575<sup>\*\*</sup>). Buna göre bilgi transferi arttıkça açıklık experiment artmaktadır.

Ürün yeniliği ile katılımcı liderlik arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur (0.445<sup>\*\*</sup>). Buna göre ürün yeniliği arttıkça katılımcı liderlik artmaktadır. Ürün yeniliği ile destekleyici liderlik arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur (0.578<sup>\*\*</sup>). Buna göre ürün yeniliği arttıkça destekleyici liderlik artmaktadır. Ürün yeniliği ile yönlendirici liderlik arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur (0.21<sup>\*</sup>). Buna göre ürün yeniliği arttıkça yönlendirici liderlik artmaktadır. Ürün yeniliği ile idari bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur (0.539<sup>\*\*</sup>). Buna göre ürün yeniliği arttıkça idari bağlılık artmaktadır. Ürün yeniliği ile sistem perspektifi arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur (0.462<sup>\*\*</sup>). Buna göre ürün yeniliği arttıkça sistem perspektifi artmaktadır. Ürün yeniliği ile açıklık experiment arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur (0.534<sup>\*\*</sup>). Buna göre ürün yeniliği arttıkça açıklık experiment artmaktadır. Ürün yeniliği ile bilgi transferi arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur (0.497<sup>\*\*</sup>). Buna göre ürün yeniliği arttıkça bilgi transferi artmaktadır.

Süreç yeniliği ile katılımcı liderlik arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur (0.532<sup>\*\*</sup>). Buna göre süreç yeniliği arttıkça katılımcı liderlik artmaktadır. Süreç yeniliği ile destekleyici liderlik arasında istatistiksel açıdan

anlamli iliŒki bu bulunmuŒtur (0.634<sup>\*\*</sup>). Buna göre süreç yeniliği arttika destekleyici liderlik artmaktadır. Süreç yeniliği ile yönlendirici liderlik arasında istatistiksel açıdan anlamli iliŒki bulunmuŒtur (0.3<sup>\*\*</sup>). Buna göre süreç yeniliği arttika yönlendirici liderlik artmaktadır. Süreç yeniliği ile idari bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamli iliŒki bulunmuŒtur (0.532<sup>\*\*</sup>). Buna göre süreç yeniliği arttika idari bağlılık artmaktadır. Süreç yeniliği ile sistem perspektifi arasında istatistiksel açıdan anlamli iliŒki bulunmuŒtur (0.552<sup>\*\*</sup>). Buna göre süreç yeniliği arttika sistem perspektifi artmaktadır. Süreç yeniliği ile açıklık experiment arasında istatistiksel açıdan anlamli iliŒki bulunmuŒtur (0.568<sup>\*\*</sup>). Buna göre süreç yeniliği arttika açıklık experiment artmaktadır. Süreç yeniliği ile bilgi transferi arasında istatistiksel açıdan anlamli iliŒki bulunmuŒtur (0.562<sup>\*\*</sup>). Buna göre süreç yeniliği arttika bilgi transferi artmaktadır. Süreç yeniliği ile ürün yeniliği arasında istatistiksel açıdan anlamli iliŒki bulunmuŒtur (0.692<sup>\*\*</sup>). Buna göre süreç yeniliği arttika ürün yeniliği artmaktadır.

Firma performansı ile katılımcı liderlik arasında istatistiksel açıdan anlamli iliŒki bulunmuŒtur (0.491<sup>\*\*</sup>). Buna göre firma performansı arttika katılımcı liderlik artmaktadır. Firma performansı ile destekleyici liderlik arasında istatistiksel açıdan anlamli iliŒki bulunmuŒtur (0.507<sup>\*\*</sup>). Buna göre firma performansı arttika destekleyici liderlik artmaktadır. Firma performansı ile yönlendirici liderlik arasında istatistiksel açıdan anlamli iliŒki bulunmuŒtur (0.255<sup>\*</sup>). Buna göre firma performansı arttika yönlendirici liderlik artmaktadır. Firma performansı ile idari bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamli iliŒki bulunmuŒtur (0.446<sup>\*\*</sup>). Buna göre firma performansı arttika idari bağlılık artmaktadır. Firma performansı ile sistem perspektifi arasında istatistiksel açıdan anlamli iliŒki bulunmuŒtur (0.466<sup>\*\*</sup>). Buna göre firma performansı arttika sistem perspektifi artmaktadır. Firma performansı ile açıklık experiment arasında istatistiksel açıdan anlamli iliŒki bulunmuŒtur (0.47<sup>\*\*</sup>). Buna göre firma performansı arttika açıklık experiment artmaktadır. Firma performansı ile bilgi transferi arasında istatistiksel açıdan anlamli iliŒki bulunmuŒtur (0.427<sup>\*\*</sup>). Buna göre firma performansı arttika bilgi transferi artmaktadır. Firma performansı ile ürün yeniliği arasında istatistiksel açıdan anlamli iliŒki bulunmuŒtur (0.78<sup>\*\*</sup>). Buna göre firma performansı arttika ürün yeniliği artmaktadır. Firma performansı ile süreç yeniliği arasında istatistiksel açıdan anlamli iliŒki bulunmuŒtur (0.677<sup>\*\*</sup>). Buna göre firma performansı arttika süreç yeniliği artmaktadır.

#### 5.4.4. Regresyon Analizi

Değişkenler arasındaki ilişkiyi tek yönlü olarak matematiksel bir model çerçevesinde ortaya koymak için regresyon analizi uygulanmıştır. Regresyon modelinde bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisi saptanmaya çalışılmaktadır. Aynı zamanda bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni hangi seviyede açıkladığı açıklayıcılık gücü olarak saptanmaktadır. Değişkenler arasındaki ilişkileri tespit etmek üzere araştırma hipotezleri regresyon modelleri ile test edilmiştir.

**Tablo 5.4. Liderlik Tarzlarının Örgütsel Öğrenme Yetenekleri Üzerine Etkisi**

Bağımsız Değişken	İdari Bağlılık			Sistem Perspektifi			Açıklık Experiment			Bilgi Transferi		
	$\beta$	T	p	$\beta$	t	p	$\beta$	t	p	$\beta$	t	p
Sabit	1,968	4,803	0,000	0,692	1,963	0,053	2,073	5,999	0,000	2,242	5,924	0,000
Katılımcı Liderlik	0,160	1,540	0,127	0,201	2,252	<b>0,027</b>	0,105	1,201	0,233	0,099	1,026	0,308
Destekleyici Liderlik	0,437	4,615	<b>0,000</b>	0,281	3,451	<b>0,001</b>	0,439	5,496	<b>0,000</b>	0,351	4,018	<b>0,000</b>
Yönlendirici Liderlik	-0,085	-0,722	0,472	0,343	3,406	<b>0,001</b>	-0,022	-0,227	0,821	-0,010	-0,091	0,928
<b>F</b>	20,539			32,157			26,512			15,055		
<b>Model (p)</b>	<b>0,000</b>			<b>0,000</b>			<b>0,000</b>			<b>0,000</b>		
<b>R<sup>2</sup></b>	0,372			0,486			0,436			0,299		

Katılımcı liderlik, destekleyici liderlik, yönlendirici liderlik ile idari bağlılık arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=20,539$ ;  $p=0,000<0.05$ ). İdari bağlılık düzeyinin belirleyicisi olarak katılımcı liderlik, destekleyici liderlik, yönlendirici liderlik değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) güçlü olduğu görülmüştür ( $R^2=0,372$ ). İşletme çalışanlarının katılımcı liderlik düzeyi idari bağlılık düzeyini etkilememektedir ( $p=0.127>0.05$ ). İşletme çalışanlarının destekleyici liderlik düzeyi idari bağlılık düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,437$ ). İşletme çalışanlarının yönlendirici liderlik düzeyi idari bağlılık düzeyini etkilememektedir ( $p=0.472>0.05$ ).

Katılımcı liderlik, destekleyici liderlik, yönlendirici liderlik ile sistem perspektifi arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=32,157$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Sistem perspektifi düzeyinin belirleyicisi olarak katılımcı liderlik, destekleyici liderlik, yönlendirici liderlik değişkenleri ile ilişkisinin(açıklayıcılık gücünün) çok güçlü olduğu görülmüştür( $R^2=0,486$ ). İşletme çalışanlarının katılımcı liderlik düzeyi sistem perspektifi düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,201$ ). İşletme çalışanlarının destekleyici liderlik düzeyi sistem perspektifi düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,281$ ). İşletme çalışanlarının yönlendirici liderlik düzeyi sistem perspektifi düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,343$ ).

Katılımcı liderlik, destekleyici liderlik, yönlendirici liderlik ile açıklık experiment arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=26,512$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Açıklık Experiment düzeyinin belirleyicisi olarak katılımcı liderlik, destekleyici liderlik, yönlendirici liderlik değişkenleri ile ilişkisinin(açıklayıcılık gücünün) çok güçlü olduğu görülmüştür( $R^2=0,436$ ). İşletme çalışanlarının katılımcı liderlik düzeyi açıklık experiment düzeyini etkilememektedir ( $p=0.233>0.05$ ). İşletme çalışanlarının destekleyici liderlik düzeyi açıklık experiment düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,439$ ). İşletme çalışanlarının yönlendirici liderlik düzeyi açıklık experiment düzeyini etkilememektedir ( $p=0.821>0.05$ ).

Katılımcı liderlik, destekleyici liderlik, yönlendirici liderlik ile bilgi transferi arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=15,055$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Bilgi transferi düzeyinin belirleyicisi olarak katılımcı liderlik, destekleyici liderlik, yönlendirici liderlik değişkenleri ile ilişkisinin(açıklayıcılık gücünün) güçlü olduğu görülmüştür( $R^2=0,299$ ). İşletme çalışanlarının katılımcı liderlik düzeyi bilgi transferi düzeyini etkilememektedir ( $p=0.308>0.05$ ). İşletme çalışanlarının destekleyici liderlik düzeyi bilgi transferi düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,351$ ). İşletme çalışanlarının yönlendirici liderlik düzeyi bilgi transferi düzeyini etkilememektedir ( $p=0.928>0.05$ ).



**Tablo 5.5. Liderlik Tarzları ve Örgütsel Öğrenme Yeteneğinin Ürün Yeniliği Üzerine Etkisi**

Bağımsız Değişken	Ürün Yeniliği		
	$\beta$	t	P
Sabit	0,185	0,292	0,771
Katılımcı Liderlik	0,026	0,198	0,843
Destekleyici Liderlik	0,294	2,127	0,036
Yönlendirici Liderlik	-0,099	-0,642	0,522
İdari Bağlılık	0,235	1,615	0,110
Sistem Perspektifi	0,085	0,539	0,591
Açıklık Ve Experimentasyon	0,119	0,674	0,502
Bilgi Transferi	0,215	1,436	0,154
<b>F</b>	9,471		
<b>Model (p)</b>	0,000		
<b>R<sup>2</sup></b>	0,375		

Katılımcı liderlik, destekleyici liderlik, yönlendirici liderlik, idari bağlılık, sistem perspektifi, açıklık ve experimentasyon, bilgi transferi ile ürün yeniliği arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=9,471$ ;  $p=0,000<0.05$ ). ürün yeniliği düzeyinin belirleyicisi olarak katılımcı liderlik, destekleyici liderlik, yönlendirici liderlik, idari bağlılık, sistem perspektifi, açıklık ve experimentasyon, bilgi transferi değişkenleri ile ilişkisinin(açıklayıcılık gücünün) güçlü olduğu görülmüştür( $R^2=0,375$ ). Çalışanların katılımcı liderlik düzeyi ürün yeniliği düzeyini etkilememektedir ( $p=0.843>0.05$ ). Çalışanların destekleyici liderlik düzeyi ürün yeniliği düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,294$ ). Çalışanların yönlendirici liderlik düzeyi ürün yeniliği düzeyini etkilememektedir ( $p=0.522>0.05$ ). Çalışanların idari bağlılık düzeyi ürün yeniliği düzeyini etkilememektedir ( $p=0.110>0.05$ ). çalışanların sistem perspektifi düzeyi ürün yeniliği düzeyini etkilememektedir ( $p=0.591>0.05$ ). Çalışanların açıklık ve experimentasyon düzeyi ürün yeniliği düzeyini etkilememektedir ( $p=0.502>0.05$ ). çalışanların bilgi transferi düzeyi ürün yeniliği düzeyini etkilememektedir ( $p=0.154>0.05$ ).

**Tablo 5.6. Liderlik Tarzları ve Örgütsel Öğrenme Yeteneğinin Süreç Yeniliği Üzerine Etkisi**

<b>Bağımsız Değişken</b>	<b>Süreç Yeniliği</b>		
	<b>β</b>	<b>t</b>	<b>P</b>
Sabit	-0,157	-0,285	0,776
Katılımcı Liderlik	0,103	0,905	0,368
Destekleyici Liderlik	0,257	2,136	0,035
Yönlendirici Liderlik	-0,020	-0,151	0,881
İdari Bağlılık	0,103	0,815	0,417
Sistem Perspektifi	0,142	1,029	0,306
Açıklık Ve Experimentasyon	0,122	0,788	0,433
Bilgi Transferi	0,267	2,043	0,044
<b>F</b>	13,009		
<b>Model (p)</b>	0,000		
<b>R<sup>2</sup></b>	0,459		

Katılımcı liderlik, destekleyici liderlik, yönlendirici liderlik, idari bağlılık, sistem perspektifi, açıklık ve experimentasyon, bilgi transferi ile süreç yeniliği arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=13,009$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Süreç yeniliği düzeyinin belirleyicisi olarak katılımcı liderlik, destekleyici liderlik, yönlendirici liderlik, idari bağlılık, sistem perspektifi, açıklık ve experimentasyon, bilgi transferi değişkenleri ile ilişkisinin(açıklayıcılık gücünün) çok güçlü olduğu görülmüştür( $R^2=0,459$ ). Çalışanların katılımcı liderlik düzeyi süreç yeniliği düzeyini etkilememektedir ( $p=0.368>0.05$ ). Çalışanların destekleyici liderlik düzeyi süreç yeniliği düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,257$ ). Çalışanların yönlendirici liderlik düzeyi süreç yeniliği düzeyini etkilememektedir ( $p=0.881>0.05$ ). Çalışanların idari bağlılık düzeyi süreç yeniliği düzeyini etkilememektedir ( $p=0.417>0.05$ ). Çalışanların sistem perspektifi düzeyi süreç yeniliği düzeyini etkilememektedir ( $p=0.306>0.05$ ). Çalışanların açıklık ve experimentasyon düzeyi süreç yeniliği düzeyini etkilememektedir ( $p=0.433>0.05$ ). Çalışanların bilgi transferi düzeyi süreç yeniliği düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,267$ ).

**Tablo 5.7. Liderlik Tarzları, Örgütsel Öğrenme Yeteneği ve Yeniliğin Firma Performansı Üzerine Etkisi**

Bağımsız Değişken	Firma Performansı		
	$\beta$	t	P
Sabit	0,958	2,564	0,012
Katılımcı Liderlik	0,141	1,808	0,074
Destekleyici Liderlik	-0,091	-1,077	0,285
Yönlendirici Liderlik	0,027	0,302	0,763
İdari Bağlılık	-0,043	-0,496	0,621
Sistem Perspektifi	0,051	0,544	0,588
Açıklık Ve Experimentasyon	0,018	0,172	0,864
Bilgi Transferi	-0,047	-0,522	0,603
Ürün Yeniliği	0,472	6,851	0,000
Süreç Yeniliği	0,197	2,496	0,014
<b>F</b>		19,693	
<b>Model (p)</b>		0,000	
<b>R<sup>2</sup></b>		0,630	

Katılımcı liderlik, destekleyici liderlik, yönlendirici liderlik, idari bağlılık, sistem perspektifi, açıklık ve experimentasyon, bilgi transferi, ürün yeniliği, süreç yeniliği ile firma performansı arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=19,693$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Firma performansı düzeyinin belirleyicisi olarak katılımcı liderlik, destekleyici liderlik, yönlendirici liderlik, idari bağlılık, sistem perspektifi, açıklık ve experimentasyon, bilgi transferi, ürün yeniliği, süreç yeniliği değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) çok güçlü olduğu görülmüştür ( $R^2=0,630$ ). Çalışanların katılımcı liderlik düzeyi firma performansı düzeyini etkilememektedir ( $p=0.074>0.05$ ). Çalışanların destekleyici liderlik düzeyi firma performansı düzeyini etkilememektedir ( $p=0.285>0.05$ ). Çalışanların yönlendirici liderlik düzeyi firma performansı düzeyini etkilememektedir ( $p=0.763>0.05$ ). Çalışanların idari bağlılık düzeyi firma performansı düzeyini etkilememektedir ( $p=0.621>0.05$ ). Çalışanların sistem perspektifi düzeyi firma performansı düzeyini etkilememektedir ( $p=0.588>0.05$ ). Çalışanların açıklık ve experimentasyon düzeyi firma performansı düzeyini etkilememektedir ( $p=0.864>0.05$ ). Çalışanların bilgi transferi düzeyi firma performansı düzeyini etkilememektedir ( $p=0.603>0.05$ ). Çalışanların ürün yeniliği düzeyi firma performansı düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,472$ ). Çalışanların süreç yeniliği düzeyi firma performansı düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,197$ ).

## 6. SONUÇ

Ticari girişimler içerisinde buldukları rekabetçi pazarlarda ürün ve teknoloji bağlamında oluşum gösteren yeniliklere adapte olabilmek amacıyla mevcut bilgilerine yeni bilgiler eklemeli ve edindiği bu bilgileri de bünyesinde bulunan çalışanlara aktarmalıdır. Yeniliğin doğası, bir firmanın içerisindeki etmenlere dayanmış bir biçimde, teknik, ürün ve süreç bağlamında ortaya çıkan yenilikler ile bağlantılı olmaktadır. Bu iç etmenler arasında bilgi ve yetenek kaynakları, fiziksel ve idari sistemler, değerler ve kurallar yer almaktadır. Müşteriler, rakipler, kanunlar ve teknoloji gibi unsurlar ise dış etmenleri oluşturmaktadır. Yenilik performansının ölçülmesi bağlamında en sağlıklı şekilde sonuç verecek yöntemin ne olduğu hakkında farklı görüşler ve tartışmalar bulunmaktadır. Yenilik performansının objektif bir biçimde ölçülebilmesi için alınan patentler, açıklanan raporlar, kabul gören yeni projelerin sayısı gibi unsurlar göz önünde bulundurulmalıdır. Yeni ürünlerin ve süreçlerin işlev ve kalitesini rekabet halinde bulunulan diğer örgütlerle kıyaslamak ise subjektif bir tutum olarak görülmektedir. Bununla beraber performans ölçümünü pazar payı ve ününü göz önüne alarak gerçekleştirmektedir. Örgütsel öğrenme açısından bakılınca, Bilgi kapasitesine bağlı olarak elde edilen somut veriler, örgütsel öğrenme bağlamında yenilik performansını olumlu yönde etkilemektedir. Araştırmadaki, tasarımdaki ve farklı firma birimlerindeki bilgi kazanımı genel olarak yeniliğin kaynağı olarak karşımıza çıkmaktadır. Şirket içerisinden aktarılan bilgilerin alınıp özümsemesi çalışan bireylerin öğrenme becerisine bağlı olarak güçlü bir hale gelmektedir. Ayrıca bu durum şirketin yenilik performansını, etkisini, becerilerini ve öğrenme yetisini de güçlendirmektedir.

Bu araştırmada, liderlik tarzları, örgütsel öğrenme yeteneği, yenilik ve firma performansı arasındaki ilişkilerin incelenmesi amaçlanmıştır. Bilişim sektörü çalışanları üzerinde gerçekleştirilen araştırmadan aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Araştırmada liderlik tarzları, katılımcı, destekleyici ve yönlendirici liderlik olmak üzere üç boyutta ele alınmıştır. Bu üç liderlik boyutuyla örgütsel öğrenme yeteneği, yenilik ve firma performansı arasında istatistiksel açıdan anlamlı pozitif yönlü ilişkilerin olduğu belirlenmiştir. En güçlü ilişkilerin destekleyici liderlik boyutu ile örgütsel öğrenme yeteneğinin açıklık boyutu (%66) arasında olduğu, bunu destekleyici liderlik ve süreç yeniliği arasındaki (%63) ve destekleyici liderlik ile

firma performansı (%50) arasındaki ilişkilerin takip ettiği belirlenmiştir. Buradan destekleyici liderlik düzeyinin artması veya azalmasının aynı doğrultuda açıklık, süreç yeniliği ve firma performansının artmasına veya azalmasına neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Korelasyon analizi sonucunda firma performansı ile ürün yeniliği arasında da %78 düzeyinde güçlü pozitif yönlü anlamlı ilişkilerin olduğu saptanmıştır. Buna göre, firma performansı arttıkça veya azaldıkça aynı doğrultuda ürün yeniliği de artmakta veya azalmaktadır.

Araştırmada liderlik tarzlarının örgütsel öğrenme yetenekleri üzerindeki etkileri regresyon analizi ile incelenmiştir. Analiz sonucunda katılımcı liderlik ve yönlendirici liderlik tarzının örgütsel öğrenme yeteneklerinden olan sistem perspektifi üzerinde anlamlı ve olumlu etkilerinin olduğu, destekleyici liderlik tarzının ise örgütsel öğrenme yeteneklerini ortaya koyan tüm boyutlar (idari bağlılık, sistem perspektifi, açıklık ve bilgi transferi) üzerinde anlamlı ve olumlu etkilerinin olduğu belirlenmiştir. Buradan örgütsel öğrenme yetenekleri üzerinde destekleyici liderliğin belirleyici bir değişken olduğu sonucuna varılmıştır.

Araştırmada liderlik tarzları ve örgütsel öğrenme yeteneğinin yenilik üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik gerçekleştirilen regresyon analizi sonucunda, liderlik tarzlarından sadece destekleyici liderliğin ürün ve süreç yeniliğini olumlu düzeyde etkilediği, örgütsel öğrenme yeteneğini belirleyen boyutların hiçbirinin ürün yeniliği üzerinde etkili olmadığı, bilgi transferi boyutunun ise süreç yeniliği üzerinde olumlu etkilerinin olduğu belirlenmiştir.

Firma performansı açısından incelendiğinde ise; liderlik tarzlarının ve örgütsel öğrenme yeteneğinin etkilerinin olmadığı, ürün ve süreç yeniliğinin ise firma performansı üzerinde olumlu etkilerinin olduğu belirlenmiştir.

Bu çalışmanın, liderlik tarzları ve örgütsel öğrenme yeteneğinin yenilik ve performans üzerine etkisinin belirleme ve durumunu bu ölçütler açısından saptamaya yönelik bulguları bu üç değişkenin bir aradalığını gösterme adına önem taşımaktadır. Literatürdeki çalışmalarda bu birbiri ile alakalı üç değişkenin birlikte ele alınmamış olması elde edilen sonuçların önemini artırır niteliktedir. Hipotezlerin beklenildiği şekilde desteklenmesi ve elde edilen bulguların literatür ile uyumlu olması seçilen örneklemin güvenilirliğini ve elde edilen verilerin geçerliliğini gösterir nitelikte kabul edilebilir. Ayrıca, örneklemin kapsayıcı ve temsil edici özelliği yanı sıra örneklem sayısının artırılması gerekliliği de gün yüzüne çıkmaktadır. Bundan sonraki benzer amaç taşıyan çalışmalarda daha çok örneklem grubu ile çalışmak önemlidir. Sonuç

olarak, liderlik tarzlarının öğrenen örgüt yeteneğini ile yenilik ve performans üzerindeki etkisinin gözlemleniyor olması, firmalarda bu konuda farkındalık kazandırılması ve böylelikle deneysel çalışmaların artırılması gerekliliğine dikkat çekmektedir.

Yenilik ve performans da örgütsel becerilerin etkilediğini belirlemek iki olguya önem verilen işletmelerde başarıyı artırır nitelikte gözlemlenmektedir. Bu açıdan yöneticilerin hizmet içi destek kapsamında bilgilendirilmeleri, hangi nokta da hangi liderlik tarzının işlevsel olduğunu kavramaları ve uygulamalarına yönelik desteklenmeleri önem kazanmaktadır. Ayrıca örgütsel öğrenmenin anlaşılabilir olarak uygulamaya geçirilmesi de performans ve yeniliği arttırdığından başarılı bir sürecin olmazsa olmazı olarak görülmektedir.

## KAYNAKLAR

- Adair, J., (2004), The Inspirational Leader. 1st edition. Great Britain: Kogan Page Limited s.63.
- Adler, N., (2002), International Dimensions of Organizational Behavior. 4th ed. Cincinnati: South-Western College Publishing.
- Akçin, K., (2006). Öğrenme Yeteneğinin Firma Yenilikçiliği Üzerine Etkileri. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze.
- Aksay, K. ve Orhan, F., (2013), “Hastanelerde İnovasyon Sürecinin Risk Yönetimi Bağlamında Değerlendirilmesi: Bir Model Önerisi”. Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2 (3): 10-23.
- Argyris, C. and Donald, A.S., (1978), Organizational Learning: A Theory of Action Perspective, Addison-Wesley Pub. Comp., Mass
- Arie De Oeus (1999), Yaşayan Şirket, Çev. Ahmet Ünver, İstanbul, Rota, s. 39.
- Armenakis, A.A., Harris, S.G. and Mossholder, K.W., (1993), Creating readiness for organizational change. Human Relations, 46 , 681–703
- Ataman, G., (2002), İşletme Yönetimi Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 459
- Ateş, M., (bt), Önderlik. Erişim <http://www.merih.net/m2/lid/wmetate24.htm> Erişim Tarihi 03 06 2013
- Avcı, U., (2009), “Öğrenme Yönelimliliğinin Yenilik Performansı Üzerine Etkisi: Muğla Mermer Sektöründe Bir İnceleme”, ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, 5 (10) 121- 138.
- Baker, W. and Noordewier, T.G. (1997) "A Framework for Market-Based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge and Behavior". Journal of the Academy of Marketing Science 25 ( 4) s. 305-318
- Balçık, B., (2002), İşletme Yönetimi. Ankara: Nobel Yayınları, 3.Baskı, s.152
- Baron, R.A. and Greenberg, R.A., (2003), Behavior in organizations, 8th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall. s. 469
- Barutçugil, İ., (2002), Bilgi Yönetimi. İstanbul: Kariyer Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri Ltd. Şti.
- Bennis, W., (1999). Bir Lider Olabilmek. (Çev: Umut Teksöz). İstanbul: Sistem Yayınları.
- Boal, K.B. and Hooijberg, R., (2000), Strategic leadership research: Moving on. Leadership Quarterly, 11, 515-549

- Bozfkıoğlu, B. T., (2009), Örgütsel Öğrenme Yeteneği – Örgütsel Yenilik İlişkileri ve Türk İşletmelerinde Bir Araştırma. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- BTSO (Bursa Ticaret ve Sanayi Odası), (2007). İnovasyon Nedir Şirketlere Ne Getirir. BSTO Etüd ve AR-GE, Mayıs.
- Calantone, R.J., Cavusgil, S.T. and Zhao, Y., (2002), “Learning Orientation, Firm Innovation Capability, and Firm Performance”, *Industrial Marketing Management*, 31, 515 - 524
- Champoux, J.E., (2006), European films as a management education teaching resource. In T. Torres-Coronas, M. Gascó Hernández and A. Fernandes de Matos Coelho (Eds.), *Changing the way you teach: Creative tools for management educators*. Oviedo: Septem Ediciones
- Chase, M.A., (2010), Should coaches believe in innate ability? The importance of a leadership mindset. *Quest*, 62, 296-307.
- Crossan, M., Lane, H., White, R. and Djurfeldt, L., (1995), Organizational learning: Dimensions for a theory. *The International Journal of Organizational Analysis*, 3(4), 337–60
- Çağlar, İ., (2004), İİBF Öğrencileri ile Mühendislik Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Tarzına İlişkin Eğilimlerinin Karşılaştırılmalı Analizi ve Çorum Örneği, *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Ankara, Sayı: 2, s.91.
- Çelik, M., (2011), Şirketlerin İnovasyon Yapma Eğilimlerinde Üniversite-Sanayi İşbirliğinin Rolü ve ODTÜ Teknokent Örneği. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2011.
- Çetindamar, D., Karaata, S. ve Günaydın, H., (2009), “İnovasyonun Renkleri”. *Ulusal İnovasyon Girişimi*, 1: 1-7.
- Çiçek, I., (2011), “Teknoloji Geliştirmede Yaratıcılığı Yönetmek”. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3 (1): 45-55.
- Çiçek, H., ve Onat, O.K., (2012), İnovasyon Odaklı Faaliyetlerin Firma Performansına Etkisinin Veri Zarflama Analizi İle Belirlenmesi; İMKB Üzerine Bir Araştırma. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (7): 46-53.
- Damanpour, F. and Gopalakrishnan, S., (1998) Theories Of Organizational Structure And Innovation Adoption: The Role Of Environmental Change, *Journal of Engineering and Technology Management*, 15, 1- 24.
- De Geus, A.P., (1988), Planning As Learning, *Harvard Business Review*, 12
- Demirci, A.E. (2012), “Temel Kavramlar”, Cevahir Uzkurt, Ahmet Emre Demirci (Ed.). *Yenilik Yönetimi* (s.2-16), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını.



- Dinçer, Ö. ve Fidan, Y., (2009), İşletme Yönetimine Giriş. 7. Baskı, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Duran, C. ve Saraçoğlu, M., (2009), “Yeniliğin Yaratıcılıkla Olan İlişkisi ve Yeniliği Geliştirme Süreci”. Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi, 16 (1): 57-71.
- Durna, U., (2002), Yenilik Yönetimi. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Easterby-Smith, M., and Lyles, M.A., (2003), “Introduction: Watersheds of organisational learning and knowledge management” in The Blackwell Handbook of Organisational Learning and Knowledge Management, Mark Easterby-Smith and Marjorie A. Lyles (Eds.), Blackwell Publications, MA, s.1
- Eeming X. and Han Z., (2008), “Organizational Learning and Innovation: Research Based on Different Ownership Identity”, 15th International Conference on Management Science & Engineering, Institute of Electrical and Electronics Engineers, California, s. 921–926
- Efil, İ., (2002), İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon. İstanbul: Alfa Basım Yayın, 7.Baskı, s.165
- Elçi, Ş., (2009).., “Rekabet ve Kalkınma İçin İnovasyon”. Çerçeve, (53): 62-68.
- Erçetin, Ş., (2000), Lider Sarmalında Vizyon, 2.Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, s.6
- Eren, E. (2000), İşletmelerde Yenilik Politikası Kuram ve Uygulamada Yenilik. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları.
- Eren, E., (1993), Yönetim Psikolojisi. 4.Baskı, Beta Yayınları. s.25-26
- Eren, E., (2011), Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar. 10. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım, 2011.
- Eren, M.Ş., Yücel, R. ve Eren, S.S. (2010), “Firma Performansına Etkileri Kapsamında Çevresel Olumsuzluk Pazar Dinamizmi Müşteri Odaklılık ve Yenilikçilik Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”, Journal of Yasar University, 18 (5), 3102 - 3116
- Eshlaghy, A.T. and Maatofi, A., (2011), "Learning Orientation, Innovation and Performance: Evidence from Small Sized Business Firms in Iran", European Journal of Social Sciences, 19(1), 114-122.
- Fedayi, C., (1998), “Öğrenen Örgütler Teorisi ya da Öğrenmeyi Öğrenmek”, Yeni Türkiye, Sayı 20, s. 1238
- Figueroa, E. and Conceição, P., (2000), “Rethinking The Innovation Process in Large Organizations: A Case Study of 3m”. Journal of Engineering and Technology Management. 17 (1): 93-109.

- Fiol, C. and Lyles A.M., (1985), “Organizational Learning”, *The Academy of Management Review*, 10(4), s. 803–813.
- Garcia Morales, V.J., Matias Reche, F. and Verdu Jover, A., (2006), “Antecedents and Consequences of Organizational Innovation and Organizational Learning in Entrepreneurship”, *Industrial Management + Data Systems*, 106(1/2), s. 21–42
- Garvin, D.A., (1993), ‘Building a Learning Organization’, *Harvard Business Review* 73(4): 78–91.
- Genç, N., (2007), *Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*. 3.Basım, Ankara: Seçkin Yayıncılık,
- Graen, G. and Cashman, J.F., (1975), A role making model of leadership in formal organizations: A developmental approach. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership frontiers*. Kent, OH: Kent State University Press
- Grey, C. and Antonacopoulou, E., (2004), *Essential Readings in Management Learning*, SAGE Publications, London, s. 1–25.
- Gündüz, H.B. ve Doğan, A. (2009), Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ve yaratıcılık düzeyleri, *First International Congress of Educational Research*. s. 1-13
- Güney, S., (2000), *Davranış Bilimleri*. Ankara: Nobel Yayınları, s.501
- Güravşar, G.S. (2010). *İnovasyon Kavramı ve İnovasyonun Önemi*. Erişim: 01Haziran2013, <http://www.fka.org.tr/SayfaDownload/Inovasyon%20Kavrami.pdf>.
- Hambrick, D.C. ve Mason, P.A., (1984), 'Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers, *Academy of Management Review*, 9(2), s. 193-206
- Head, B., (2000). *How to improve organisational climate* . Office of the Public Service Commissioner: Queensland Government.
- Hodgetts R, ve ark. (1994), *International Management*, McGraw Hill Inc
- House, R.J. ve Mitchell, T.R., (1974), Path-goal theory of leadership. *Contemporary Business*, 3 (Güz), s. 81–98.
- Hove, U.K., Psychology Press/ErlbaumKulaklı, A. (2005a), “Yeni Ürün Geliştirme Sürecinde Bilgi Paylaşımının Önemi ve Bir Uygulama”. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, 8: 99-114.
- Huber, G. (1991), “Organizational learning: the contributing processes and the literatures”, *Organization Science*, 2 (1) s. 88-11
- Huber, G.P. (1991), *Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures*, *Organization Science*, 2(1): 88-115

- Huczynsky, A. ve Buchanan, D. (1991). *Organizational Behavior*. (Second Edition). Prentice Hall International, UK
- Hult, G., Tomas, M., Hurley, R. F. and Knight, G.A., (2004), “Innovativeness: Its Antecedents and Impact on Business Performance”, *Industrial Marketing Management*, 33: 429- 438.
- Hult, G.T.M., Hurley, R.F. ve Knight, G.A. (2004), “Innovativeness: Its Antecedents and Impact on Business Performance”, *Industrial Marketing Management*, 33: 429 - 438
- Hung, Yu Yuan R., Lien Hui, Y., Yang, B., and Wud C, Kuo, Y., (2011), *Impact Of TQM And Organizational Learning On Innovation Performance In The High-Tech Industry*, *International Business Review* 20 213–225
- Hunt, S. and Robert, M.M., (1995), “The Comparative Advantage Theory of Competition.” *Journal of Marketing* 59: 1-15
- Iraz, R., (2005), *Yaratıcılık ve Yenilik Bağlamında Girişimcilik ve Kobi’ler*. Konya: Çizgi Kitabevi.
- Ireland, R.D. ve Hitt, M.A. (2005), *Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership*. *Academy of Management Executive*, 19(4), 63-77.
- Işık, N., (2012), “Yeniliğin Teorik Altyapısı, Modern Anlayış ve Uygulamaları”. Cevahir Uzku, Ahmet Emre Demirci (Ed.).*Yenilik Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını.
- Jerez-Gomez P, Cespedes-Lorente J. and Valle-Cabrera R. (2005), *Organizational Learning Capability: A Proposal of Measurement.. Journal of Business Research*, 58 (6) s.715-725
- Jimenez, D.J. and Valle, R.S., (2011), “Innovation, Organizational Learning, and Performance”, *Journal of Business Research*, 64, 408- 417
- Kaya D., (2009), *Hemşirelerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma*. SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi.
- Kırım, A., (2007), *Süreç İnovasyonu*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Koçel, T., (1987), *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını
- Koçel, T., (2001), *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım A.Ş., 8. Baskı, İstanbul.
- Kogut, B., and Zander, U., (1992), “Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology, ” *Organization Science* (3:3), s.. 383–397

- Koopman, P.L., and Wierdsma, A. F. M. (1998), Participative management. In P. J. D. Doentu, H. Thierry, & C. J. de-Wolf (Eds.), *Personnel psychology: Handbook of work and organizational psychology* (Vol. 3, s. 297–324).
- Kouzes, J.M. and Posner, B.Z. (2002), *The Leadership Challenge* Third Edition. San Francisco, Jossey-Bass, s.39
- Kuczmarksi, T. D. (2003), “What is Innovation ? And Why Aren’t Companies Doing More of It ?”, *The Journal of Consumer Marketing*, C.20 S.6, ss.536-541
- Kulaklı, A., (2005b), “Yeni Ürün Geliştirme Sürecinde Bilgi Paylaşımının Önemi ve Değer Yaratılmasına Olan Katkıları”, V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu, İstanbul Ticaret Üniversitesi, 25-27 Kasım, ss. 265-271.
- Kurt, B., (2010), *Liderlik Davranışları, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini İle Firma Performansı İlişkileri*. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze.
- Liao, S., and Wu, C., (2010), “System Perspective of Knowledge Management, Organizational Learning, and Organizational Innovation”, *Expert Systems with Applications*, (37), s. 1096–1103
- Locke, E.A., and Latham, P.G., (1990), *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- Maatofi, A. and Tajeddini, K., (2010), “The Effect of Entrepreneurship Orientation on Learning Orientation and Innovation: A Study of Small-Sized Business Firms in Iran”, *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 1(3), s. 254–260
- Marsick, V., and Watkins, K., (1990), *Informal and Incidental Learning in the Workplace*, Routledge, London,
- Mawer, D., (2003), *Enlivening Analysis Through Performance: Practising Set Theory*, Ed. B. J. Music, Cambridge University Press, 20 (3) 260.
- Maxwell, J.C., (1999), *Liderlik Nitelikleri*, (Çev: İbrahim Şener), İstanbul: Beyaz Yayınları.
- Mimir, M., (2010), *Liderlik Tarzlarının Firma Performansı ve Çalışanların Kuruma Olan Bağlılıklarına Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze.
- Mone, M., McKinley, W., and Barker, V. (1998), “Organizational Decline and Innovations: A Contingency Framework”, *Academy of Management Review* Vol. 23, s.115-132
- Morales, V.J.G., Barrionuevo, M.M. and Gutiérrez, L.G., (2012), “Transformational Leadership Influence on Organizational Performance Through Organizational Learning and Innovation”, *Journal of Business Research*, 65, 1040- 1050

- Motwani, J., Dandridge T., Jiang, J., and Soderquist, K. (1999), "Managing Innovation in French Small and Medium-Sized Enterprises". *Small Business Management*, 37 (2), 106-116.
- Mullins, L., (2005), *Management & Organisational Behaviour*, (7th Ed), Pearson Education: Harlow
- OECD, (2005), *Oslo Manual, Proposed Guidelines For Collecting and Interpreting Technological Innovation Data*, Paris: OECD.
- OECD/Avrupa Komisyonu, (2006), "Oslo Kılavuzu-Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İle İlgili İlkeler", Türkçesi (Türkçe Baskı), 3.Baskı, TÜBİTAK OECD EUROSAT Ortak Yayını.
- Öçal, T., (2002), *Kurumiçi Sınavlara Yönelik Hazırlık Kitabı 2*, Murat Açıköğretim Yayıncılık, Ankara, s. 521
- Öğüşlü, F., (2010), *Ekonomik Kalkınmada Bilişim ve Ar-Ge Faaliyetlerinin Yeri ve Önemi: Adana İlinde Bir Uygulama. Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Niğde.*
- Örücü, E., Kılıç, R. ve Savaş, A., (2011), "Kobi'lerde İnovasyon Stratejileri ve İnovasyon Yapmayı Etkileyen Faktörler: Bir Uygulama". *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12 (1): 58-73.
- Özdaşlı, K., (2010), "İşletmelerde Yenilikçi Örgüt Yapısı Oluşturmak: Çok Unsurlu Bir Model Önerisi". *TSA*, (1): 93-110.
- Özdevecioğlu, M., ve Kanıgür, S., (2009), *Çalışanların İlişki ve Görev Yönelimli Liderlik Algılamalarının Performansları Üzerindeki Etkileri. KMU İİBF Dergisi*, (16): 53- 82.
- Özgener, Ş., (1998), "Bilgi Toplumunda Öğrenen Okul ve Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi", *Verimlilik Dergisi*, Sayı 1, ss. 112-120
- Peters, S.M., (2000), *The Situational Leadership*. USA: Harcourt Brace Jovanovich Publishers.
- Pilar J.G., Jose C.L., and Ramon, V.C., (2005), "Organizational Learning And Compensation Strategies: Evidence From The Spanish Chemical Industry", *Human Resource Management*, 44 (3) s. 279.
- Prieto, I. and Revilla, E. (2006), "Assessing the Impact of Learning Capability in Learning Performance". *Management Learning*, 37 (4). s 499-522
- Read, A., (2000), "Determinants of Successful Organisational Innovation: A Review of Current Research", *Journal of Management Practice*, 3(1), s. 95-119
- Rhee, J., Taekyung P. and Do Hyung, L., (2010), "Drivers of Innovativeness and Performance for Innovative SMEs in South Korea: Mediation of Learning Orientation", *Technovation*, (30), s. 65-75

- Rosen, R.H., (1996), *Leading People: Transforming Business from the Inside Out*, Viking, New York
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M., (2001), *Örgütsel Psikoloji*. Ezgi Kitabevi: Bursa.
- Sabuncuoğlu, Z., (2001), *Personel Yönetimi*. Bursa. 7. Baskı. Rota Ofset.
- Sayın, Ç., (2008), *Yönetici Hemşirelerde Algılanan Liderlik Tarzlarının Hemşirelerin Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi: İstanbul
- Schulz, M. (2002), "Organizational Learning", (Ed.) Baum, J. A. C., *The Blackwell Companion to Organizations*, Oxford: Blackwell Publishers, s. 415-441
- Scully, J.A., Kirkpatrick, S.A., and Locke, E. A. (1995), Locus of knowledge as a determinant of the effect of participation on performance, affect, and perceptions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 61, 276–288.
- Senge, P.M. (1990), The leader's new work: Building learning organizations. *Sloan Management Review*, 32(1), 7-2
- Senge, P.M. (2007), *Beşinci disiplin*. (14. Baskı). İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Serinkan, C., (2008), *Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Serinkan, C. ve İpekçi İ., (2005), *Yönetici Hemşirelerde Liderlik ve Liderlik Özelliklerine İlişkin Bir Araştırma*. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 10 (1): 281- 294.
- Seyrek, İ.H., Akgün, A.E. ve Özer, G., (2007), "Süreç Yeniliği Yapan Takımların Öğrenmesine Etki Eden Faktörler ve Yenilik Çalışmasının Başarısına Etkileri". *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 6 (1): 17-31.
- Smylie, M.A., Lazarus, V., and Brownlee-Conyers, J. (1996), Instrumental outcomes of school-based participative decision making. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 18 , 181–191
- Snyder, W., and Cummings, T.H., (1998), Organization learning disorders: Conceptual model and intervention hypothesis. *Human Relations*, 51(7), 873-895
- Somech, A., (2002), Explicating the complexity of participative management: an investigation of multiple dimensions. *Educational Administration Quarterly*, 38, 341–371
- Sosik, J.J., ve Godshalk, V.M. (2000), The role of gender in mentoring: Implications for diversified and homogenous mentoring relationships. *Journal of Vocational Behavior*, 57 (1), 102-122

- Stata, R., (1989), Organizational Learning-The Key to Management Innovation“, Sloan Management Review, 30 (3) 63-74
- Sullivan E.J ve Decker P.J., (2001), Effective Leadership and Management in Nursing, 5th ed. U.S.A. Prentice Hall.
- Sungur, N., ( 1997), Yaratıcı Düşünce. Evrim Yayınevi. İkinci Baskı. s.96
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2011), Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış. 7. Baskı, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Şimşek, M. ve Nursoy, M. (2002), Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçme, Hayat Yayınları, No.128, İstanbul.
- Şişman, M. (2002), *Öğretim Liderliği*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Tarım, M., (2004), “Sağlık Sektöründe Performans Ölçme ve Dengeli Puan Cetveli”. Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 2 (7), 233- 248
- Taşcı, D., ve Eroğlu, E. (2007), “Yöneticilerin Kişilik Özellikleri İle Kullandıkları İkna ve Etkileme Taktiklerinin Kullanım Sıklığı Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi”, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:17, ISSN: 1307-1796
- Turan, S. (1998), “A study of organizational commitment in human organizations.” Yayınlanmayan Doktora Tezi, The Ohio University
- Türkay, M. (b.t.), Optimizasyon Modelleri ve Çözüm Metodları, Erişim: 02 Haziran 2013, <http://home.ku.edu.tr/~mturkay/indr501/Optimizasyon.pdf> ss. 1-18.
- Uzkurt, C., (2012), “Yenilik Çeşitleri ve Yeniliğin Yayılması”. Cevahir Uzkurt, Ahmet Emre Demirci (Ed.). Yenilik Yönetimi (ss. 16-35). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını.
- Uzun E. (2008) Özel ve devlet okulu yöneticilerinin liderlik davranışlarının öğretmen görüşlerine göre karşılaştırılması. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul
- Ülgen, H. ve Durna, U., (2001), “Yenilik Yönetimi ve Yenilik Yönetiminde Etkin Olan Örgütsel Yapı ve Faktörlere İlişkin Bir Araştırma”, 9.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı , İ.Ü. İşletme Fakültesi Araştırma ve Yardım Vakfı, Yayın No: 10, İstanbul, s.579-592
- Ülgen, H. ve Mirze, S.K. (2007), İşletmelerde Stratejik Yönetim. İstanbul: Literatür Yayınları.
- Vera, D., and Crossan, M.M., (2004), Theatrical improvisation: lessons for organization. Organization Studies, 25: 727-749
- Vroom, V.H., ve Yetton, P.W. (1973), Leadership and decision making. Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press

- Walker, A., (2004), Priorities, strategies and challenges: Proactive leadership in multi-ethnic schools. National College for School Leadership. 1-24.
- Weerawardena, J., O’Cass, A. and Julian, C., (2006), “Does Industry Matter? Examining the Role of Industry Structure and Organizational Learning in Innovation and Brand Performance”, *Journal of Business Research*, (59), s. 37–45
- Williams, A., (2001), 'A belief-focused process model of organisational learning', *Journal of Management Studies*. , 38(1), s. 67-85;
- Yalçinkaya, Y., (2010). “Bilginin Farkındalık ve Farklılığında Organizasyonların Gelecek Alanı: İnovasyon”. *Türk Kütüphaneciliği*, 24 (3): 373-403.
- Yammarino, F.J., ve Dubinsky, A.J., (1992), Superior–subordinate relationships: a multi levels of analysis approach. *Human Relations*, 45 , 575–600.
- Yavuz, K.H. (2002), Kuramsal Açıdan Öğrenen Organizasyon Oluşturma Süreci, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Edirne.
- Yazgan, C., (2007), Durumsal liderlik teorisi ve kara kuvvetlerinin yönetim seviyesinde lider tiplerinin incelenmesi. Yüksek Lisans Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu
- Yılmaz, K., (2004), Okul Yöneticilerinin Destekleyici Liderlik Davranışları İle Okullardaki Güven Arasındaki İlişki Konusunda İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Görüşleri. İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 5, 8-17.
- Yörük, D., DüNDAR, S. ve Topçu, B., (2011), Türkiye’deki Belediye Başkanlarının Liderlik Tarzı ve Liderlik Tarzını Etkileyen Faktörler. *Ege Akademik Bakış*, 11 (1): 103 -109.
- Yukl, G.A., (2002), *Leadership in organizations* , 5th edn. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Zel, U., (2001), *Kişilik ve Liderlik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Zerenler, M., Türker, N. ve Şahin, E., (2007), “Küresel Teknoloji, Araştırma-Geliştirme (ArGe) ve Yenilik İlişkisi”. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17: 653-667.



## ÖZGEÇMİŞ

1975 Bayburt doğumlu Kenan OKUMUŞ lise eğitimini Haydarpaşa Lisesinde tamamladıktan sonra Sakarya Üniversitesi Endüstri Mühendisliği bölümünden 1998 yılında mezun olmuştur. Çalışma hayatına Abbate de başlamış olup bu firmada on yıl süreyle çeşitli kademelerde çalışmıştır. Halen bilişim sektöründe faaliyet gösteren bir şirkette yöneticilik yapmaktadır. Aynı zaman da 2010 yılın da kurduğu şirket ile bilişim sektörüne yönelik insan kaynakları danışmanlığı vermektedir.

# EKLER

## EK-A: Anket Formu Örneği

Sayın İlgili,



## GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ

Bu anket formu, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Fakültesi öğretim elemanları tarafından yürütölen “**Liderlik tarzları, örgütsel öğrenme yeteneği, yenilik ve firma performansı ilişkisi**” konulu araştırmanın uygulama kısmı ile ilgilidir. Bu anket çalışan orta ve üst düzey yöneticiler tarafından doldurulacaktır. Gönderilecek cevaplarda firmalarla ilgili bilgiler kesinlikle gizli tutulacak olup, elde edilecek sonuçlar sadece akademik amaçlı kullanılacaktır. Bu çalışmadan elde edilen sonuçlarla yönetim biliminin ilerlemesine ve Türk iş dünyasının gelişimine katkıda bulunmayı arzuluyoruz.

Anketi oluşturan soruları cevaplandırmak şüphesiz çok kıymetli zamanınızın bir kısmını alacaktır. Ancak iş dünyası ile üniversite arasındaki ilişkileri güçlendirmek ve elde edilen sonuçlardan ortaklaşa yararlanmak düşüncesi ile bize yardımcı olacağınızı ümit etmekteyiz. Gönderilecek cevaplar ve elde edilecek sonuçlar kesinlikle gizli tutulacaktır. İstenildiği takdirde sonuçlar araştırmamıza katılan işletmelere -işletme adı belirtilmeksizin, genel ve ortalama özellikler şeklinde- bildirilecektir. Birbirine benzeyen ve tekrar gibi görünen sorular araştırma tekniği açısından sorulması zorunlu sorulardır. Dolayısıyla bütün soruların cevaplandırılması değerlendirmenin sağlıklı yapılabilmesi için büyük önem arz etmektedir. İlginiz için teşekkürlerimizi sunar, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

© 2013 Doç. Dr. Salih Zeki İMAMOĞLU  
Kenan OKUMUŞ  
Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, İşletme Fakültesi

### A. İşletme Hakkında Genel Bilgiler

Çalışan Sayısı: .....

İşletmenin Kuruluş Yılı: .....

Firmanızın sektörü (İşkolü): .....

### Formu Dolduran Hakkında Genel Bilgiler

Yaşı: 25 ve altı 26-35 35-46 46-49 50 ve üzeri

Cinsiyeti: Kadın Erkek

**Eğitim Durumu:**

İlköğretim     Lise-Meslek Lisesi     Yüksek Okul     Üniversite     Yüksek Lisans -  
Doktora

**Firmadaki unvanınız? (lütfen birini seçiniz)**

1 Başkan/Sahip     2 Genel Müdür     3 Ar-Ge Müdürü     4 Üretim Müdürü  
 5 Diğer:.....

**E-mail:**.....

**Aşağıdaki soruları kesinlikle katılmıyorumdan kesinlikle katılıyorum ölçeğine göre cevaplayınız.**

**(1=Kesinlikle Katılmıyorum; 2=Katılmıyorum; 3=Kararsızım; 4=Katılıyorum;  
5=Kesinlikle Katılıyorum)**

<b>Liderlik Tarzları</b>					
<b>Katılımcı Liderlik</b>					
1. Firmamızda karar aşamasında yer alan yöneticiler karar vermeden önce astların söyleyeceklerini düşünürler.	1	2	3	4	5
2. Firmamızdaki yöneticiler harekete geçmeden önce astlarına danışır ve fikirlerini öğrenirler.	1	2	3	4	5
3. Firmamızdaki yöneticiler bir problemle karşılaştıklarında astlarının önerilerini öğrenirler.	1	2	3	4	5
4. Firmamızda yöneticiler herhangi bir konuyla ilgili astlarının önerilerini ve fikirlerini sorarlar.	1	2	3	4	5
5. Firmamızda yöneticiler hangi görevlerin gerçekleştirileceğine dair astlarının önerilerini dinlerler.	1	2	3	4	5
<b>Destekleyici Liderlik</b>					
1. Firmamızda yöneticiler çalışanların işlerini nasıl daha zevkle yapılabileceği konusunda yardımcı olurlar.	1	2	3	4	5
2. Firmamızda yöneticiler her zaman grup üyelerinin refahı için çabalarlar.	1	2	3	4	5
3. Firmamızda yöneticiler işlerin daha güzel ve zevkli hale getirilmesi için küçük şeyler yaparlar.	1	2	3	4	5
4. Firmamızda yöneticiler astlarına ve diğer çalışanlara eşit ve adil davranırlar.	1	2	3	4	5
<b>Yönlendirici Liderlik</b>					
1. Firmamızda yöneticiler görevlerin nasıl yürütülmesi gerektiğini açıklarlar.	1	2	3	4	5
2. Firmamızda yöneticiler neyin nasıl ve ne şekilde yapılacağına karar verirler.	1	2	3	4	5
3. Firmamızda yöneticiler kesin performans standartları belirler ve onları sürdürürler.	1	2	3	4	5
4. Firmamızda yöneticiler yapılması gereken işleri programlar ve koordine ederler.	1	2	3	4	5

<b>Örgütsel Öğrenme Yeteneği</b>					
<b>İdari Bağlılık</b>					
1. Firmamızda yöneticiler, sıklıkla (çoğunlukla, sık sık) çalışanları “önemli karar verme süreçlerine” dahil etmektedir.	1	2	3	4	5
2. Firmamızda, çalışan eğitimi maliyetten ziyade yatırım olarak düşünülmektedir.	1	2	3	4	5
3. Firma yönetimi herhangi bir alandaki değişiklikleri benimsemeye yada yeni çevresel koşullara ayak uydurmaya olumlu bakmaktadır.	1	2	3	4	5
4. Firmamızda çalışanların öğrenme yeteneği anahtar bir faktör olarak kabul edilmektedir.	1	2	3	4	5
5. Firmamızda işle ilgili yenilikçi fikirler ödüllendirilmektedir.	1	2	3	4	5
<b>Sistem Perspektifi</b>					
1. Tüm çalışanlar firmamızın hedefleri (amaçları) ile ilgili olan bilgiyi özümsemişlerdir.	1	2	3	4	5
2. Bu firmayı meydana getiren tüm bileşenler (departmanlar, bölümler, çalışma takımları ve bireyler) genel hedeflerin başarılmasına nasıl katkıda bulunabileceklerinin bilincindedir.	1	2	3	4	5
3. Bu firmayı meydana getiren tüm bileşenler, koordineli bir şekilde birlikte çalışmaya yönelik bağlantı içerisindedirler.	1	2	3	4	5
<b>Açıklık ve Experimentasyon</b>					
1. Firmamız yeni yollar denemeyi ve yenilikçiliği, iş süreçlerini iyileştirmenin bir yolu olarak desteklemektedir.	1	2	3	4	5
2. Firmamız sektördeki diğer firmaların yaptıklarını takip eder; ilgi çekici ve kullanışlı olduğuna inandığı uygulama ve teknikleri adapte eder.	1	2	3	4	5
3. Dış kaynaklardan (danışmanlar, müşteriler, eğitim firmalar, vb.) sağlanan tecrübe ve fikirler, firmamızın öğrenmesi için faydalı bir araç olarak kabul edilmektedir.	1	2	3	4	5
4. Bu firma kültürünün bir parçası olarak çalışanlar, prosedür ve metotlarla ilgili fikirlerini rahatlıkla ifade edebilmekte ve önerilerde bulunabilmektedirler.	1	2	3	4	5
<b>Bilgi Transferi ve Entegrasyonu</b>					
1. Firmamızda hata ve başarısızlıklar daima tüm firma kademelerinde tartışılmakta ve analiz edilmektedir.	1	2	3	4	5
2. Çalışanlar firmanın kullanabileceği yeni fikirler, programlar ve faaliyetler hakkında kendi aralarında konuşma şansına sahiptirler.	1	2	3	4	5
3. Firmamızda takım çalışması sık kullanılan bir çalışma yöntemi değildir.	1	2	3	4	5
4. Firmamız, geçmişte öğrenilenlerin - çalışanlar uzun süre aynı olmasa da - geçerli kalmasını sağlayabilecek araçlara (kılavuzlar, veri tabanları, dosyalar, örgütsel rutinler gibi) sahiptir.	1	2	3	4	5

<b>Ürün yeniliği</b>					
1. Firmamızda Ar-Ge hızı rakiplerimizinkinden yüksektir.	1	2	3	4	5
2. Firmamızda üretim iyileştirme hızı rakiplerimizden yüksektir.	1	2	3	4	5
3. Firmamızda yeni bir lojistik yol geliştirme hızı rakiplerimizden yüksektir.	1	2	3	4	5
4. Firmamızda Ar-Ge üretim yeniliği becerilerini geliştirmiştir.	1	2	3	4	5
5. Rakiplerimizle karşılaştırıldığında, firmamızda üretim daha fazla müşterilere göre özelleştirilmiştir.	1	2	3	4	5
6. Rakiplerimizle karşılaştırıldığında, firmamız müşterilerine daha fazla yenilikçi ürün sunar.	1	2	3	4	5
<b>Süreç yeniliği</b>					
1. Firmamız müşterilerine daha kaliteli ve hızlı üretim yapabilmek ve hizmet edebilmek için sürekli yenilikçi teknoloji kullanmaktadır.	1	2	3	4	5
2. Firmamızda en son insan kaynakları uygulamaları kullanılmaktadır.	1	2	3	4	5
3. Firmamızda iş tasarlama yeniliği rakiplerimizden farklıdır.	1	2	3	4	5
4. Firmamızda örgütsel yapı yeniliği rakiplerimizden daha esnektir.	1	2	3	4	5
5. Son üç yıl içerisinde firmamızın patent kayıt oranı anlamlı bir düzeyde artmıştır.	1	2	3	4	5

<b>Firma Performansı</b>					
1. Yatırımlarımızın getirisi rakiplerimizden yüksektir.	1	2	3	4	5
2. Çalışan başına ortalama üretkenliğimiz rakiplerimizden yüksektir.	1	2	3	4	5
3. Ürünü/hizmeti üretip piyasaya verme süremiz rakiplerimizden yüksektir.	1	2	3	4	5
4. Müşteri şikâyetlerine cevap verme süremiz rakiplerimizden yüksektir.	1	2	3	4	5
5. Piyasa payımız rakiplerimizden yüksektir.	1	2	3	4	5
6. Satışlarımız rakiplerimizden yüksektir.	1	2	3	4	5
7. Karlılığımız (yüzde olarak) rakiplerimizden yüksektir.	1	2	3	4	5
8. Satılan malın maliyeti rakiplerimizden düşüktür.	1	2	3	4	5
9. Çalışanlarımızın yeni beceri öğrenme sayısı rakiplerimizden yüksektir.	1	2	3	4	5
10. Öz sermaye getirisi rakiplerimizden yüksektir.	1	2	3	4	5
11. Büyüme oranımız rakiplerimizden yüksektir.	1	2	3	4	5
12. Faaliyet gelirlerimiz rakiplerimizden yüksektir.	1	2	3	4	5
13. Ciro Kârlılığı (Kâr/Toplam Satışlar) rakiplerimizden yüksektir.	1	2	3	4	5
14. Müşteri memnuniyeti rakiplerimizden yüksektir.	1	2	3	4	5
15. Müşteri şikâyetlerine cevap verme süresi rakiplerimizden düşüktür.	1	2	3	4	5
16. Şirketimizin piyasa değeri rakiplerimizinkinden yüksektir.	1	2	3	4	5