

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

**YÜKSEK PERFORMANSLI**  
**İŞLETMELERDE LİDERLİK, REKABETÇİ**  
**KÜLTÜR VE PERFORMANS İLİŞKİSİ**

**MEHTAP ÖZŞAHİN**  
**DOKTORA TEZİ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**TEZ DANIŞMANI**  
**DOÇ. DR. CEMAL ZEHİR**

**GEBZE**  
**2011**

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

**YÜKSEK PERFORMANSLI**  
**İŞLETMELERDE LİDERLİK, REKABETÇİ**  
**KÜLTÜR VE PERFORMANS İLİŞKİSİ**

**MEHTAP ÖZŞAHİN**  
**DOKTORA TEZİ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**TEZ DANIŞMANI**  
**DOÇ. DR. CEMAL ZEHİR**

**GEBZE**

**2011**



### DOKTORA TEZİ JÜRİ ONAY SAYFASI

G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun ...24.02.2011.....  
 tarih ve .2011/...10.... sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından 06./07/2011 tarihinde  
 tez savunma sınavı yapılan ...Mehtap Özşahin'in tez çalışması İşletme Anabilim Dalında  
 DOKTORA tezi olarak kabul edilmiştir.

#### JÜRİ

ÜYE

(TEZ DANIŞMANI) : Doç. Dr. Cemal Zehir

ÜYE

: Prof. Dr. Erol Eren

ÜYE

: Prof. Dr. Oya Erdil

ÜYE

: Prof. Dr. Lütüfhak Alpan

ÜYE

: Doç. Dr. Hüseyin İnce

#### ONAY

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



## ÖZET

### **TEZİN BAŞLIĞI: YÜKSEK PERFORMANSLI İŞLETMELERDE LİDERLİK, REKABETÇİ KÜLTÜR VE PERFORMANS İLİŞKİSİ**

#### **YAZAR ADI: MEHTAP ÖZŞAHİN**

Peters ve Waterman, değişik sektörlerde faaliyette bulunan çok sayıda başarılı işletmeyi inceleyerek ortaya koydukları “Mükemmeli Araştırma” (In Search of Excellence) adlı yapıtları stratejik yönetim alanında yapılan performansla ilgili çalışmalara ilham kaynağı olmuş ve “yüksek performanslı işletmeler” diye bir kavramın ortaya çıkmasına yol açmıştır. Yüksek performanslı işletmelerin sırrını çözmeye ve bu işletmelerin başarılarının ardındaki faktörleri bulmaya çalışan çok sayıda çalışma yönetsel bir unsur olarak liderlik tarzına işaret etmektedir. Diğer taraftan küreselleşme ve teknolojik gelişmelerin rekabetin şiddetini her geçen gün biraz daha arttırdığı hızla değişen çevrede “ayakta kalmak”tan öte “en iyi” olmayı başarmış işletmelerin performanslarını sahip oldukları “kültürel rekabetçilik”lerine borçlu oldukları da yadsınamaz bir gerçektir. Türkiye’deki başarılı işletmelerin yüksek performanslarının sebeplerinin araştırıldığı bu çalışmada, liderlik tarzının; kültürel rekabetçiliğin unsurları olan girişim odaklılık, pazar odaklılık ve öğrenme odaklılık vasıtasıyla firma performansını arttırdığı öngörülmektedir. Anket yönteminin kullanıldığı araştırma, 1997-2007 yılları arasında “Türkiyenin ilk 1000 Firması” listesinde yer alan ve hiç zarar açıklamayan Türkiye’nin yüksek performanslı işletmeleri olarak nitelenen firmaların üst ve orta düzey yöneticileri üzerinde 2008-2010 yılları arasında yürütülmüştür. İstenilen kriterleri sağlamayan anketler elendikten sonra geriye kalan 125 firmadan 343 anket değerlendirmeye alınmıştır. Elde edilen veriler SPSS 10.00 İstatistik Paket Programı kullanılarak tanımlayıcı analiz, faktör analizi, güvenilirlik analizine, korelasyon analizi ve regresyon analizine tabi tutulmuştur. Yapılan analizler sonucunda değişim ve görev odaklı liderliğin pazar ve öğrenme odaklı kültür vasıtasıyla firma performansı unsurlarından çalışan bağlılığını; yine değişim odaklı liderliğin girişim odaklı kültür vasıtasıyla örgütsel performansı ve öğrenme odaklı, pazar odaklı, girişim odaklı kültür vasıtasıyla da yenilik performansını arttırdığı bulgusuna ulaşılmıştır.

## **SUMMARY**

### **TITLE OF THE THESIS: THE RELATIONSHIP BETWEEN LEADERSHIP, CULTURAL COMPETITIVENESS AND FIRM PERFORMANCE IN PEAK PERFORMING ORGANIZATIONS**

### **AUTHOR NAME: MEHTAP ÖZŞAHİN**

Peters and Watermans's study of "In Search of Excellence" focusing on the high performing organizations in different industries, gave rise to the concept of "peak performing organization" and became a source of inspiration for many studies in the strategic management field. In this context, many surveys examining the source of performance of high performing organizations indicate the importance of leadership style in firm performance. Besides leadership style, cultural competitiveness is emphasized as another high performing factor in literature. Firms that manage to be "peak performing organizations" rather than "survivors" in a more competitive environment, have high cultural competitiveness. Accordingly, this study aims to examine the managerial factors—leadership style- and cultural competitiveness factors—market orientation, learning orientation, entrepreneurial orientation- that lead to high performance, and those factors' effects on the firm performance components—organizational performance, innovation performance, organizational commitment. The survey of this study is conducted on 343 middle and senior managers of 125 high performing firms operating in the manufacturing industry in Turkey, between the years of 2008-2010. Firms fulfilling the criteria that (1) being indicated in the list of "Fortune 1000 of Turkey" between the years of 1997-2007, and (2) not being under a loss for those 10 years, are indexed as high performing firms. The data obtained from the questionnaires are analyzed through the SPSS 10.00 Statistical Package Programme. Descriptive analysis, factor analysis, reliability analysis, correlation and regression analyses are used to evaluate the data. Analysis results revealed that (1) learning oriented and market oriented organizational culture mediate the effect of the change-oriented and task-oriented leadership on the organizational commitment; (2) entrepreneurial oriented culture mediates the effect of change-oriented leadership on the innovation performance; and, (3) learning oriented, market oriented and entrepreneurial oriented organizational culture mediate the effect of change oriented leadership on the innovation performance.

## TEŞEKKÜR

Bu tez çalışmasında bana yön verdiği ve çalışmanın her aşamasında yardımlarını esirgemediği için tez danışmanım sayın Doç Dr. Cemal Zehir hocama; eleştiri ve düzeltmeleri ile çalışmanın tamamlanmasına katkıda buldukları için Sayın Prof. Dr. Oya Erdil ve sayın Doç. Dr. Hüseyin İnce hocalarıma; görüş ve önerileri ile bilimsel bir bakış açısı kazandırdığı için sayın Prof. Dr. Erol Eren ve Prof. Dr. Lütüfihak Alpkın hocalarıma; araştırma sürecinde her türlü prosedürel kolaylığı sağladıkları için sayın Prof. Dr. Cevat Gerni ve Prof. Dr. Halit Keskin hocalarıma teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca çalışmanın anket bölümünün yürütülmesinde yardımlarını esirgemeyen sayın Nihat Alayoğlu'na; başta Tuğrul Türkkın olmak üzere değerli arkadaşlarım Emel Özuslu, Dilşad Aktaş Zorba, Gökhan Samur, Ahmet Emre Demirbaş, Erdal Aydın, Elif Coşkun Serim, Sema Türkkantos, Erşan Ciğerim, Beyza Kocapınar Bayarçelik, Ayşe Günsel, İnci Dursun, Mehmet Şahin Gök, Özgün İlhan Öztürk, Zafer Acar, Bülent Aydın, Elif Aydoğar, Berrin Haznedar'a; sevgili kuzenlerim Belgin Kayacık Yiğit, Alper Sarıçiçek'e ve anketimizi doldurarak çalışmamıza katkıda bulunan tüm katılımcılara teşekkürü borç bilirim.

Özel teşekkürlerim bu stresli zamanımda benden manevi desteğini esirgemeyen babam İlhan Özşahin ve annem Selamet Özşahin başta olmak üzere sevgili aileme, arkadaşım Feyza Özler'e...

# İÇİNDEKİLER DİZİNİ

	<b><u>Sayfa</u></b>
ÖZET	iv
SUMMARY	v
TEŞEKKÜR	vi
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	vii
KISALTMALAR DİZİNİ	xii
ŞEKİLLER DİZİNİ	xiii
TABLolar DİZİNİ	xiv
1. GİRİŞ	1
2.LİDERLİK	5
2.1. Liderlik Düzeyleri	9
2.1.1.Bireysel Düzey Süreçleri	10
2.1.2. İki Kişilik Düzey Süreçleri	10
2.1.3. Grup Düzey Süreçleri	10
2.1.4.Örgütsel Düzey Süreçleri	11
2.2. Liderlik Kavramının Benzer Kavramlarla İlişkisi	11
2.3. Liderlik Kavramı	13
2.4. Liderlik Davranışı Yaklaşımları.	14
2.4.1. Ohio State Liderlik Çalışmaları	14
2.4.2. Michigan Liderlik Çalışmaları	15
2.5.Liderlik Davranışının Boyutları	16
2.5.1. Değişim Odaklı Liderlik	16
2.5.2. Görev Odaklı Liderlik	19
2.5.3. İlişki Odaklı Liderlik	20
3. REKABETÇİ ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	22
3.1. PAZAR ODAKLILIK	22
3.1.1. Pazarlama Kavramı	25

3.1.2. Pazar Odaklılık Kavramı	28
3.1.3. Pazar Odaklılığın Kavramlaştırılması	29
3.1.3.1. Karar Verme Perspektifi	30
3.1.3.2. Stratejik Odak Perspektifi	30
3.1.3.3. Müşteri Odaklı Perspektif	31
3.1.3.4. Pazar Bilgisi Perspektifi	31
3.1.3.5. Kültür Temelli Davranışsal Perspektif	32
3.1.3.6. Sistem Temelli Perspektif	34
3.1.4. Davranışsal (Operasyonel) Bir Kavram Olarak Pazar Odaklılık	37
3.1.5. Kültürel (Felsefi) Bir Kavram Olarak Pazar Odaklılık	39
3.1.6. Pazar Odaklılığın Boyutları	41
3.1.6.1. Müşteri Odaklılık	41
3.1.6.2. Rakip Odaklılık	41
3.1.6.3. Fonksiyonlar arası Koordinasyon	42
3.2. ÖĞRENME ODAKLILIK	43
3.2.1. Öğrenme ve Örgütsel Öğrenme	43
3.2.2. Öğrenen Organizasyonlar	46
3.2.3. Öğrenme Odaklılık Kavramı	48
3.2.4. Öğrenme Odaklılığın Boyutları	52
3.2.4.1. Öğrenmeye Bağlılık	52
3.2.4.2. Açık Fikirlilik	52
3.2.4.3. Paylaşılan Vizyon	53
3.3. GİRİŞİM ODAKLILIK	54
3.3.1. Girişimcilik Kavramı	54
3.3.1.1. Mükemmel Kişi Yaklaşımı	54
3.3.1.2. Psikolojik Özellikler Yaklaşımı	55
3.3.1.3. Klasik Girişimcilik Yaklaşımı	56
3.3.1.4. Yönetim Yaklaşımı	56
3.3.1.5. Liderlik Yaklaşımı	57
3.3.1.6. İç-girişimcilik Yaklaşımı	57
3.3.2. Girişim Odaklılık Kavramı	58



3.3.3. Girişim Odaklılığın Boyutları	60
3.3.3.1. Otonomi Eğilimi	60
3.3.3.2. Yenilikçilik Eğilimi	61
3.3.3.3. Risk Alma Eğilim	62
3.3.3.4. Proaktiflik Eğilimi	63
3.3.3.5. Rekabetçi Agresiflik Eğilimi	65
3.4. LİDERLİK TARZI İLE REKABETÇİ ÖRGÜT KÜLTÜRÜ UNSURLARI İLİŞKİSİ	66
3.4.1. Liderlik Tarzı ile Öğrenme Odaklılık İlişkisi	66
3.4.2. Liderlik Tarzı ile Pazar Odaklılık İlişkisi	67
3.4.3. Liderlik Tarzı ile Girişim Odaklılık İlişkisi	68
4. FİRMA PERFORMANSI.	70
4.1.Örgütsel Performans	73
4.2. Yenilik Performansı	74
4.3. Çalışan Bağlılığı	76
4.4. Liderlik Tarzı ile Firma Performansı Unsurları İlişkisi	77
4.4.1. Liderlik Tarzı ile Örgütsel Performans İlişkisi	77
4.4.2. Liderlik Tarzı ile Yenilik Performansı İlişkisi	78
4.4.3. Liderlik Tarzı ile Çalışan Bağlılığı İlişkisi	79
4.5. Rekabetçi Örgüt Kültürü Unsurları ile Firma Performansı İlişkisi	80
4.5.1. Rekabetçi Örgüt Kültürü Unsurları ile Örgütsel Performans İlişkisi	80
4.5.2. Rekabetçi Örgüt Kültürü Unsurları ile Yenilik Performans İlişkisi	83
4.5.3. Rekabetçi Örgüt Kültürü Unsurları ile Çalışan Bağlılığı İlişkisi.	86
4.6. Rekabetçi Örgüt Kültürü Unsurlarının Liderlik Tarzı ile Firma Performansı Unsurları Arasındaki Ara Değişken Etkisi	89
5. METODOLOJİ VE UYGULAMA	91
5.1. Araştırmanın Amacı	91
5.2. Araştırma Örneklem Kitesinin Seçilmesi	91

5.3. Veri Toplama Yöntemi ve Verilerin Toplanması	92
5.4. Kullanılan Ölçekler	92
5.4.1. Bireysel ve Demografik Faktörler	93
5.4.2. Liderlik Tarzı	93
5.4.3. Pazar Odaklılık	94
5.4.4. Öğrenme Odaklılık	95
5.4.5. Girişim Odaklılık	95
5.4.6. Örgütsel Performans	96
5.4.7. Yenilik Performansı	96
5.4.8. Çalışan Bağlılığı	97
6. ANALİZLER VE BULGULAR	98
6.1. Verilerin Analizleri	98
6.2. Tanımlayıcı Analizler	98
6.3. Faktör Analizi	100
6.4. Güvenilirlik Analizi	105
6.4.1. Liderlik Tarzı.	105
6.4.2. Öğrenme Odaklılık	106
6.4.3. Pazar Odaklılık	106
6.4.4. Girişim Odaklılık	106
6.4.5. Örgütsel Performans	107
6.4.6. Yenilik Performansı	107
6.4.7. Çalışan Bağlılığı	107
6.5. Korelasyon Analizi	108
6.6. Öngörülen Hipotezler ve Regresyon Analizleri	112
6.6.1. Liderlik Tarzının, Rekabetçi Örgüt Kültürü Unsurları Üzerindeki Etkilerinin Araştırılması	112
6.6.2. Liderlik Tarzının, Firma Performansı Unsurları Üzerindeki Etkilerinin Araştırılması	114
6.6.3. Rekabetçi Örgüt Kültürü Unsurlarının, Firma Performansı Üzerindeki Etkilerinin Araştırılması	116
6.7. Ara Değişkenlerin Araştırılması	118
6.7.1. Liderlik Tarzı ile Örgütsel Performans Arasındaki Rekabetçi	120

Örgüt Kültürü Ara Değişkenleri	
6.7.2. Liderlik Tarzı ile Yenilik Performansı Arasındaki Rekabetçi	123
Örgüt Kültürü Ara Değişkenleri	
6.7.3.Liderlik Tarzı ile Çalışan Bağlılığı Arasındaki Rekabetçi Örgüt	128
Kültürü Ara Değişkenleri	
6.8. Regresyon Analiz Sonuçlarına göre Desteklenen ve Desteklenmeyen	132
Hipotezler	
7. SONUÇ.	134
7.1. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi	134
7.1.1. Liderlik Tarzı ile Rekabetçi Kültür Unsurları İlişkisine Dair	135
Bulgular	
7.1.2. Rekabetçi Kültür Unsurları ile Firma Performansı Unsurları	137
İlişkisine Dair Bulgular	
7.1.3. Liderlik Tarzı ile Firma Performansı Unsurları İlişkisine Dair	141
Bulgular	
7.1.4. Rekabetçi Örgüt Kültürü, Liderlik Tarzı ile Firma Performansı	143
Unsurları Arasındaki Ara Değişken Etkisine Dair Bulgular	
7.2. Çalışmanın Önemine Dair Genel Değerlendirme	145
7.2.1. Araştırmacılara Yönelik Değerlendirme	147
7.2.2. Yöneticilere Yönelik Değerlendirme	148
KAYNAKLAR	150
ÖZGEÇMİŞ	186
EKLER	187
Ek 1- Anket Soruları	187

## KISALTMALAR DİZİNİ

<b>ABD:</b>	Amerika Birleşik Devletleri
<b>İKY:</b>	İnsan Kaynakları Yönetimi
<b>İSO:</b>	İstanbul Sanayi Odası
<b>MARKOR:</b>	Kohli and Jaworski's Market Orientation Scale (Kohli ve Jaworski tarafından geliştirilen Pazar Odaklılık Ölçeği)
<b>MKTOR:</b>	Narver and Slater's Market Orientation Scale (Narver and Slater tarafından geliştirilen Pazar Odaklılık Ölçeği)
<b>pp.</b>	Pages (Sayfalar)
<b>s:</b>	Sayfa
<b>SİB:</b>	Stratejik İş Birimi
<b>vd:</b>	Ve diğerleri

## ŞEKİLLER DİZİNİ

<b><u>Sekil</u></b>	<b><u>Sayfa</u></b>
3.1.4.1. Pazar Odaklılığın Öncülleri ve Sonuçları.	39
3.1.5.1. Pazar Odaklılık	40
4.6.1-Genel Araştırma Modeli.	90
6.6.1.1- Liderlik Boyutları ile Rekabetçi Örgüt Kültürü Unsurları Arasındaki İlişkilerle ilgili Regresyon Modeli	114
6.6.2.1- Liderlik Boyutları ile Firma Performansı Unsurları Arasındaki İlişkilerle ilgili Regresyon Modeli	116
6.6.3.1- Rekabetçi Örgüt Kültürü Unsurları ile Firma Performansı Unsurları Arasındaki İlişkilerle ilgili Regresyon Modeli	118
6.7.1.1: Liderlik Boyutları ile Örgütsel Performans Arasındaki Rekabetçi Örgüt Kültürü Ara Değişken Regresyon Modeli.	123
6.7.2.1: Değişim Odaklılık Liderlik ile Yenilik Performansı Arasındaki Rekabetçi Örgüt Kültürü Ara Değişkenler Regresyon Modeli	127
6.7.3.1: Liderlik Boyutları ile Çalışan Bağlılığı Arasındaki Öğrenme Odaklılık Ara Değişken Regresyon Modeli	130
6.7.3.2: Liderlik Boyutları ile Çalışan Bağlılığı Arasındaki Pazar Odaklılık Ara Değişken Regresyon Modeli	130

## TABLolar DİZİNİ

<b><u>Tablo</u></b>	<b><u>Sayfa</u></b>
2.1. Liderlik ile İlgili Teori ve Modellerin Tarihsel Gelişimi	7
2.2.1. Lider ve Yönetici Özellikleri	12
3.1.3.1. Pazar Odaklılık Konusunda Yapılan Ampirik Çalışmalar	35
6.2.1-Katılımcıların Demografik Özelliklerine Dair Tanımlayıcı Analiz Sonuçları	99
6.2.2-Firma ile ilgili Tanımlayıcı Analiz Sonuçları.	100
6.3.1 - Liderlik Davranışı Faktör Analiz Sonuçları.	101
6.3.2-Öğrenme Odaklılık, Pazar Odaklılık, Girişim Odaklılık Faktör Analizi Sonuçları	102
6.3.3-Örgütsel Performans, Yenilik Performansı ve Çalışan Bağlılığı Faktör Analizi Sonuçları	104
6.4.1- Faktörlerin Güvenilirlik ( $\alpha$ ) Değerleri	105
6.5.1- Değişkenlere ait Ortalama, Standart Sapma Değerleri ve Korelasyon Katsayıları	109
6.5.2- Değişkenlere ait Ortalama, Standart Sapma Değerleri ve Korelasyon Katsayıları	110
6.6.1.1- Liderlik Boyutları ile Rekabetçi Örgüt Kültürü Unsurları Arasındaki İlişkilerle ilgili Regresyon Analizleri	113

6.6.2.1- Liderlik Boyutları ile Firma Performansı Unsurları Arasındaki İlişkilerle ilgili Regresyon Analizleri	115
6.6.3.1- Rekabetçi Örgüt Kültürü Unsurları ile Firma Performansı Unsurları Arasındaki İlişkilerle ilgili Regresyon Analizleri	117
6.7.1.1- Liderlik Boyutları ile Örgütsel Performans Arasındaki Öğrenme Odaklılık Ara Değişkeni Regresyon Analizi	121
6.7.1.2- Liderlik Boyutları ile Örgütsel Performans Arasındaki Girişim Odaklılık Ara Değişkeni Regresyon Analizi	122
6.7.2.1. Liderlik Boyutları ile Yenilik Performansı Arasındaki Öğrenme Odaklılık Ara Değişkeni Regresyon Analizi	124
6.7.2.2- Liderlik Boyutları ile Yenilik Performansı Arasındaki Pazar Odaklılık Ara Değişkeni Regresyon Analizi	125
6.7.2.3-Liderlik Boyutları ile Yenilik Performansı Arasındaki Girişim Odaklılık Ara Değişkeni Regresyon Analizi	126
6.7.3.1- Liderlik Boyutları ile Çalışan Bağlılığı Arasındaki Öğrenme Odaklılık Ara Değişkeni Regresyon Analizi	129
6.7.3.2-Liderlik Boyutları ile Çalışan Bağlılığı Arasındaki Pazar Odaklılık Ara Değişkeni Regresyon Analizi	130
6.8.1. Araştırma Hipotezlerinin Kabul/ Red Durumu	132

# 1. GİRİŞ

Peters ve Waterman (1982) değişik sektörlerde faaliyette bulunan çok sayıda başarılı işletmeyi inceleyerek ortaya koydukları “Mükemmeli Araştırma” (In Search of Excellence) adlı yapıtlarıyla yönetim alanında yeni bir çığır açmışlardır. Stratejik yönetim alanında yapılan performansla ilgili çalışmalara ilham kaynağı olan bu yapıt “yüksek performanslı işletmeler” diye bir kavramın ortaya çıkmasına yol açmıştır.

Peters ve Waterman’ın mükemmel şirketler olarak nitelediği başarılı işletmelerin 8 ortak özelliğini (harekete önem verme, müşterilerle yakın ilişki, girişimciliği teşvik etme, insana değer verme, basit örgüt biçimi, gevşek ve sıkı kontrolü bir arada yürütme, tek faaliyet alanı) anlattığı çalışmasından ilham alan çok sayıda çalışma yüksek performanslı işletmelerin sırrını çözmeye ve bu işletmelerin başarılarının ardındaki faktörleri bulmaya çalışmıştır (Bartlett ve Ghoshal, 1995; Galbraith ve Lawler, 1993; Halal, 1996; Hamel, 1996; Nonaka ve Taleuchi, 1995; Porter, 1996; Prahalad ve Hamel, 1991; Senge, 1990; Collins, 2002).

Mesela Jim Collins (2002), yüksek performanslı işletmelerin özelliklerini araştırdığı ‘İyi’den ‘Mükemmel’ Şirkete: Kalıcı Başarıya Ulaşmanın Yolları” isimli çalışmasında bu işletmeleri en iyi yapan şeyin (1) disiplinli insanlar, (2) disiplinli düşünce ve (3) disiplinli eylem olduğu sonucuna varmıştır. 5. düzey liderlik doğru insanlarla buluştuğunda (disiplinli insanlar), acımasız gerçeklerle yüzleşip kirpi konseptini benimsediğinde (disiplinli düşünce), disiplin kültürüyle teknolojik hızlandırıcıları faaliyete geçirdiğinde (disiplinli eylem) dönüşüm çarkı “mükemmel şirket” olma yolunda dönmeye başlıyor (Collins, 2002:15).

Mükemmel şirketler için dönen dönüşüm çarkının öncüllerinden olan liderlik davranışı, literatürde yüksek performansla ilgili yürütölen çok sayıda araştırmaya konu olmuştur. Peters & Waterman ve Jim Collins’in çalışmalarından yola çıkarak Türkiye’deki başarılı işletmelerin yüksek performanslarının sebeplerini araştırdığımız çalışmada, liderlik tarzının yüksek performansı etkileyen önemli bir unsur olduğu kanaatindeyiz.



Literatürde liderlik-performans ilişkisini ele alan hatırı sayılır sayıda çalışma bulunmasına rağmen bu çalışmaların çok azı liderlik ile performans arasında doğrudan bir ilişkinin varlığını ortaya koyabilmiştir (Baum, Locke ve Kirkpatrick, 1998; Xenikou ve Simosi, 2006). Çoğu araştırmada liderlik ile performans arasında doğrudan bir ilişkinin bulunamaması (Ogbonna ve Haris, 2000; Tosi, Misangyi, Fanelli, Waldman ve Yammarino, 2004; Waldman, Ramirez, House ve Puranam, 2001; Zhu, Chew ve Spangler, 2005; Steyrer, Schiffinger ve Lang, 2008; Yousef, 2000), araştırmacıları liderlik ile performans arasındaki ara değişkenleri araştırmaya itmiştir (Peterson, Smith, Martorana ve Owens, 2003; Steyrer vd., 2008). Nitekim Collins de (2002), 5. düzey liderliğin disiplinli düşünce (kirpi konsepti ve acı gerçeklerle yüzleşmek) ve disiplinli eylem (disiplin kültürü ve teknoloji hızlandırıcıları) ile birleştiğinde yüksek performansa, mükemmel şirketlere yol açtığını belirtmektedir.

Küreselleşme ve teknolojik gelişmelerin rekabetin şiddetini her geçen gün biraz daha arttırdığı hızla değişen çevrede “ayakta kalmak”tan öte “en iyi” olmayı başarmış işletmelerin performanslarını sahip oldukları “kültürel rekabetçilik”lerine borçlu oldukları yadsınamaz bir gerçektir (Miles ve Snow, 1984, 1994; Hult vd. 2003).

Kültürel rekabetçilik, işletmenin, pazar talebiyle işletmenin hali hazırda pazara sundukları ile müşteri arzu ve beklentileri arasındaki boşluğu tespit edip kapatma eğiliminin derecesi ( Hult vd., 2003; Hult, Ketchen ve Nichols, 2002; Hult ve Ketchen, 2001) olarak tanımlanmaktadır. Kaynak temelli görüş (Barney 1991) ile pazar sürücü organizasyonlar (Day, 1994b) literatürü bir araya getiren Hult ve arkadaşları (2003) “girişimcilik”, “yenilikçilik”, “pazar odaklılık” ve “öğrenme odaklılık”ı kültürel rekabetçiliğin unsurları olarak nitelemekte ve bu dört unsurun kolektif olarak kültürel rekabetçiliği artırdığını iddia etmektedir.

Tüm bu çalışmaların ışığında yürüttüğümüz araştırmamızda; Türkiye’deki yüksek performanslı işletmelerde, liderlik davranışının, Hult vd. (2003) tarafından “kültürel rekabetçilik” olarak nitelenen rekabetçi kültür unsurlarından “pazar odaklılık”, “öğrenme odaklılık” ve “girişim odaklılık” vasıtasıyla firma performansını arttırdığını ve yüksek performansa yol açtığını öngörmekteyiz.

Yukl liderliği “Nelerin, nasıl etkin bir şekilde yapılabileceği konusunda anlaşma ve uzlaşma sağlamak için diğerlerini etkileme ve paylaşılan hedefleri gerçekleştirmek için bireysel ve kolektif çabayı harekete geçirme süreci (2002, s.7)” şeklinde tanımlayarak liderliği “özel bir rol” ve “sosyal etki süreci” olarak yapılandırmaktadır. Dolayısıyla bir grupta ya da organizasyonda birden fazla kişi liderlik rolünü üstlenebilir, liderlik paylaşılabilir ya da dağıtılabilir (Yukl, 2002, s.7). Bu bağlamda, çalışmamızda, liderliği kişiye endekslemeyerek örgüt içinde paylaşılan rol, davranış şekli olarak ele alacağız.

“Müşteriler için değer yaratan ve işletme için yüksek performansın sürekliliğini sağlayan gerekli davranışların etkin ve etkili bir şekilde oluşturulmasını sağlayan örgütsel kültür” (Narver ve Slater, 1990) olarak tanımlanan pazar odaklılık kavramı, sürdürülebilir yüksek performansın gerçekleşmesinin ön şartı olarak görülmektedir (Webster, 1988; Shaphiro, 1988; Narver ve Slater, 1990).

“Organizasyonun teoriyi uygulama derecesini ve proaktif öğrenmenin gerçekleşme düzeyini etkileyen örgütsel değerler” (Sinkula, Baker ve Noordewier, 1997:309) şekilde ifade edilen öğrenme odaklılık, organizasyonun en üretken kaynağı ve rekabet avantajının temel anahtarı olma potansiyelini taşımaktadır (Barney, 1991; Grant 1996; Hult et al., 2003).

Kısaca “Yeni bir girişime yol açan süreçler, uygulamalar ve karar verme faaliyetleri” (Lumpkin ve Dess, 1996) olarak ifade edilen girişim odaklılık da tıpkı pazar odaklılık ve öğrenme odaklılık gibi kültürel bir süreç olarak ele alınmakta (Hult vd., 2003) ve ürün hayat eğrisinin kısaldığı, işletmelerin sürekli yeni fırsatlar araştırdığı günümüz iş dünyasında yüksek firma performansının olmazsa olmazlarından kabul edilmektedir (Wiklund ve Shepherd, 2005; Slater ve Olson, 2001; Wang, 2008; Hamel, 2000; Miller, 1983; Lumpkin ve Dess, 1996; Hult vd., 2003).

Yukarıda kısaca bahsettiğimiz bu kavramları ve kavramların birbirleriyle olan ilişkilerini, çalışmamızın birinci bölümünde, teorik olarak geniş bir şekilde ele alarak modelimizi oluşturacağız. Daha sonraki metodoloji bölümünde ölçeklerimizle ilgili

faktör ve güvenilirlik analizlerini yaptıktan sonra modelimiz doğrultusunda geliştirdiğimiz hipotezleri test etmek için korelasyon ve regresyon analizlerini gerçekleştireceğiz. Bulgularımızın değerlendirileceği sonuç bölümü ile araştırmacı ve uygulamacılara tavsiyelerin yer alacağı öneriler bölümü çalışmamızın son kısmını oluşturacaktır.

## 2. LİDERLİK

Liderlik konusu her zaman için insanların ilgisini çekmesine rağmen bu konudaki bilimsel çalışmalar 1900'lerde yürütülmeye başlamıştır. Sosyal bilimciler, bir liderin takipçilerini en iyi şekilde etkilemesine ve grup hedeflerini başarmasına yol açan liderlik özelliklerini, yeteneklerini, davranışlarını, güç kaynağını ya da durum özelliklerini bulmaya çalışmışlardır. Literatürde liderlik kavramı, özellik, davranış, etki, etkileşim şekilleri, rol ilişkileri ve idari pozisyon gibi kavramlarla bağlantılı bir şekilde ele alınmıştır.

Liderlikle ilgili literatürde yapılan ilk çalışmalar, kişilik, değerler, yetenekler gibi özellikler üzerine odaklanarak etkili liderin özelliklerini ortaya koymaya çalışmıştır. "Özellik yaklaşımı" olarak adlandırılan ve liderlik çalışmaları ile ilgili ilk yaklaşımlardan olan bu görüş, bazı insanların diğerlerinde bulunmayan bir takım özellikleri doğuştan getirdiklerini dolayısıyla liderlerin aslında "doğuştan lider" olduklarını savunmaktadır. 1920-1940'lı yıllarda bu özellikleri keşfetmek için yüzlerce çalışma yürütülmüş ancak liderlik başarısını tek başına garanti eden herhangi bir kişilik özeliği bulunamamıştır.

Özellik yaklaşımının etkili lider özelliğini açıklamadaki başarısızlığından sonra, 1950'li yıllarda araştırmacılar yöneticilerin işlerinde genellikle ne yaptıklarıyla ilgilenmeye başlamışlar ve yöneticilerin sergiledikleri "davranışlara" odaklanmışlardır. Etkin liderliğin ancak lider davranışı incelenerek açıklanabileceğini savunan davranış ekolü savunucuları doğrudan gözlem, günlükler, iş tanımlama anketleri, röportaj, davranış tanımlama anketleri gibi tanımlayıcı yöntemlerin yanı sıra saha araştırması, laboratuvar araştırması ve kritik vaka incelemesi gibi yöntemleri kullanarak etkin lider davranışının diğerlerinden nasıl farklılaştığını ortaya koymaya çalışmışlardır (Yukl 2002).

Liderlik sürecini etkileyen koşulsal faktörlerin önemine dikkat çeken "durumsal yaklaşım", liderliğin; takipçilerin özelliklerine, işin yapısına, örgütün türüne ve dış çevre koşullarına göre farklılık göstereceğini vurgulamıştır (Fiedler, Chemers ve Mahar, 1976). Bu yaklaşımı oluşturan çalışmalar temelde iki gruba

ayrılmaktadır. Birinci grup farklı organizasyonlarda, farklı yönetim düzeylerinde ve farklı kültürlerde liderliğin ne ölçüde farklılaştığını ya da ne derece benzerlik gösterdiğini bulma çabasıdayken ikinci grup, özellikler, davranışlar, yetenekler gibi liderlik vasıfları ile liderlik etkinliği arasındaki ilişkiyi etkileyen durum özelliklerini belirlemeye çalışmıştır. Farklı vasıfların farklı koşullarda daha etkin olacağı; aynı vasfın her koşul ve şart için geçerli olamayacağı varsayımına dayanmaktadır (Stogdill, 1975). Daha sonra ortaya çıkan güç-etki yaklaşımı ise lider ile diğer insanlar arasındaki etki sürecini ele almıştır. Özellik ve davranış ekolündeki birçok çalışmada olduğu gibi bazı güç-etki çalışmaları da lider merkezli bir bakış açısına sahiptir. Bu ekol etkin liderliği, liderin sahip olduğu gücün niteliği, niceliği ve bu gücün nasıl kullanıldığı bağlamında incelemektedir (Bass, 1990).

Tüm bu yaklaşımların yanı sıra son dönemlerde, araştırmacıların bir çalışmada birden fazla liderlik yaklaşımını bir arada kullandıkları“bütünleştirici yaklaşım” literatürde yerini almaya başlamıştır. Bütünleştirici yaklaşımın en iyi örneğini karizmatik liderlik teorisi oluşturmaktadır. Bass (1990) “Bass & Stogdill’s Handbook of Leadership” adlı kitabında liderliği açıklamaya yönelik oluşturulan teori ve modelleri tarihsel gelişimlerini de göz önünde bulundurarak aşağıdaki tabloda görüldüğü üzere bir sınıflamaya tabi tutmaktadır:

**Tablo 2.1. Liderlik ile İlgili Teori ve Modellerin Tarihsel Gelişimi**

<p><b>Kişisel ve Durumsal Teoriler</b></p>	<p>Mükemmel-İnsan Teorileri</p>	<p>Galton, 1869 Woods, 1913 Wiggam, 1931 Jennings, 1960</p>	<p>Galton'un mükemmel insanın kalıtımsal geçmişi çalışmasından etkilenen çok sayıda teorisyen liderliği kalıtım temeline dayandırarak açıklamaya çalışmıştır. Bu teoriye göre "<b>mükemmel insan</b>", genetik olarak getirdiği bir takım özellikleri sayesinde liderlik vasfını kazanmaktadır.</p>
	<p>Özellik Teorileri</p>	<p>L.L. Bernard, 1926 Tead, 1935 D.P. Page, 1935 Bird, 1940</p>	<p>Mükemmel insan teorilerinin devamı niteliğindeki "<b>Özellik Teorileri</b>" liderliği kişilik ve karakter özelliklerine dayandırarak açıklamaktadır. Lider kendisini diğerlerinden ayıran bir takım üstün özelliklerle donatılmıştır. 1940'lara kadar lider ve liderlik konusundaki araştırmalar, lideri diğerlerinden ayıran bu özellikler üzerine odaklanmıştır. Bu yaklaşıma göre lider olunmaz, lider doğulur.</p>
	<p>Durumsal (Situational) Teoriler</p>	<p>Person, 1928 A.J. Murphy, 1941 Bennis, 1961 Fiedler et al. 1976</p>	<p>"<b>Durumsal Teori</b>" özellik teorisinin aksine, durumsal faktörlerin kimin lider olacağını belirlediğini savunmaktadır. Liderlik genlerle ya da mirasla gelen vasıf değil şartların yarattığı bir sonuçtur. Liderlik süreçlerini etkileyen durumsal faktörlerin önemi üzerine odaklanmaktadır. Takipçilerin karakterleri, liderler tarafından sergilenen işin doğası, organizasyonun türü, dış çevre yapısı gibi faktörler liderlik sürecini etkileyen belli başlı değişkenlerdir.</p>
	<p>Kişi-Durum Teorileri</p>	<p>Gerth ve Mills, 1953 Bass, 1960 Stogdill, 1975</p>	<p><b>Kişi durum teorileri</b> ise liderliğin şartların ve kişilik özelliklerinin bir sonucu olduğu tezini savunmaktadır. Tek başına şartlar ya da tek başına kişilik özellikleri lideri yaratmaz. Liderliğin ortaya çıkması için, yeteneklerin (kişilik özelliklerinin) koşullara uygun olması gerekir. Liderliğin ortaya çıkmasında liderin kişilik özellikleri, grubun yapısı ve grubun karşılaştığı olay üç önemli faktör olarak sıralanmaktadır.</p>
	<p>Psiko-analitik Teoriler</p>	<p>Freud, 1922 Zaleznik, 1977 Kets de Vries, 1981</p>	<p>Liderliği, sevgi ve korku kaynağı, baba figürü, süper egonun vücut bulması olarak algılayan "<b>Psiko-analitik Teoriler</b>", liderin politik davranışlarını, liderin çocukluk yıllarına ve geçmişteki ailevi olaylarına dayanarak açıklamaktadır.</p>

	Hümanist Teoriler	McGregor, 1960,1966 Argyris, 1957, 1962, Likert, 1961, 1967 Blake ve Mouton, 1964, Hersey ve Blanchard, 1972	Demokrasi ve bireysel özgürlükler temelinde dayanan “ <b>Hümanist Liderlik Teorileri</b> ” etkili ve yapılanmış organizasyonlarda birey gelişimi ile ilgilenmektedir. Bu yaklaşıma göre organizasyon doğası gereği düzenli ve kontrollüdür. Organizasyonu, bireylerin kendi ihtiyaçlarını karşılamaları ve örgüt hedeflerinin gerçekleştirilmesine katkı sağlamaları yönünde modife etmek, düzenlemek liderin görevidir.
<b>Etkileşim ve Sosyal Öğrenme Teorileri</b>	Lider Rol Teorileri	Homans, 1961 Stein et al.,1973 Hunt, Osborn ve Martin, 1981	Etkileşim ve Sosyal öğrenme teorileri liderin takipçilerle olan etkileşiminin sonucu olarak lider-takipçi ilişkisini açıklamaya çalışır. Liderlikle ilgili etkileşim teorileri liderin kişiliği, takipçilerin ihtiyaçları, değerleri, tavırları ve kişilikleri; kişiler arası ilişkilerin grup yapısı ve çevresel düzenekler gibi geniş bir yelpazeden liderliği ele almaktadır. Etkileşim ve sosyal öğrenme teorilerinden başlıcaları <b>Değişim ve Yol-amaç Teorilerine</b> göre liderlik, diğer üyeleri anlayarak ve gerekli motivasyonu sağlayarak değişimi mümkün kılma çabasıdır. Başarılı lider, takipçilere elde edecekleri ödülleri ve bu ödüllere götüren yolları gösteren, böylece yüksek motivasyon sağlayarak değişimi gerçekleştiren kişidir. Lider takipçilerin amaçlarını ve bu amaçlara ulaştıracak yolları belirler. 1970’lerdeki çalışmalarda daha baskın olan <b>Durumsal Teori</b> ’ye göre görev odaklı ve ilişki odaklı liderlerin etkinliği, koşulların gereklerine göre farklılık gösterebilir.
	Destekli Değişim Teorileri	Bass, 1960	
	Yol-Amaç Teorileri	M.G. Evans, 1970 House, 1971 House&Dessler, 1974	
	Durumsal (Contingency)Teoriler	Fiedler, F.E., 1967	
<b>Etkileşim Süreçleri Teorisi</b>	Çoklu-Bağlantı Modeli	Yukl, 1971	Genel olarak “Lider” ile diğerleri arasındaki etkileşim sürecini ele almışlardır. Anket ve tanımlayıcı olay gibi yöntemleri kullanarak liderlerin, takipçilerini nasıl etkilediklerini belirlemeye çalışmışlardır. 1950’lerde yöneticilerin işlerinde ne yaptıklarının, davranışlarının araştırılmasıyla ortaya çıkan “ <b>Davranışsal Teoriler</b> ”, doğrudan gözlem, günlükler, iş tanımları anketleri ve röportajları kullanarak yönetici davranışları araştırmış ve etkin liderlik davranışını belirlemeye çalışılmıştır. Ayrıca etkin lider davranışı diğerlerinden ayırt etmek
	Çoklu-Ekran Modeli	Greene, 1975	
	Dikey Çift Yönlü Bağlantı	Fulk&Wendler, 1982	
	Değişim (Exchange) Teorileri	Graen, 1976	
	İletişim Teorileri	Sharf, 1978	

	Davranışsal Teoriler	W. E. Scott, 1977 Davis&Luthans, 1979	için, laboratuvar araştırması, saha araştırması ve kritik olay incelemesi gibi yöntemler de kullanılmıştır.
<b>Algısal ve Bilişsel Teoriler</b>	Atfetme Teorileri Bilgi İşleme Sistem Analizi Rasyonel-Tümden Gelim Yaklaşımı	Katz&Kahn, 1966 Vroom&Yetton, 1974 Eden&Leviatan, 1975 Pfeffer, 1977 Bryson&Kelley, 1978 Quinn & Hall, 1983	<b>Algısal ve Bilişsel Teorilerin</b> teorik altyapısı sosyal davranışı bir tiyatro olarak ele alan, bu doğrultuda rolleri, grup üyeliğini, grup olgusunu aktörler, dinleyici, sahne ve perde arkası açısından değerlendiren Goffman'ın (1959) çalışmalarına dayanmaktadır.
<b>Melez (Hybrid) Teoriler</b>	Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik Teorileri  Karizmatik Liderlik Teorileri  5.Düzye Liderlik	Burns, 1978 Winter , 1979, Johnston, 1981 Tommasini et al.1982 Bass, 1990  Conger ve Kanago, 1994  Collins, 2002	Son yıllarda yapılan çalışmalarda iki ya da daha fazla liderlik yaklaşımı aynı çalışmada bir arada kullanılmaktadır. Winter (1978)'ın geliştirdiği özellik, davranışsal ve bilişsel yaklaşımları içinde barındıran karmaşık modele dayanmaktadır. Lideri şartların, davranışların ve kişilik özelliklerinin bir sonucu olarak gören transformasyonel (dönüşümcü) liderlik de melez teorilerin bir parçasını oluşturmaktadır.  Benzer şekilde karizmayı tanrı vergisi olarak kabul eden karizmatik liderlik teorileri de takipçilerin lidere atfettiği karizmatik özeliğin liderin davranışına, yeteneklerine ve koşullara bağlı olduğunu belirlemektedir.  Collins'e göre insanlar 2'ye ayrılır: 5.düzye liderlik tohumu taşıyan ve taşımayanlar. 5. düzye liderler, süper sonuçlar ortaya koyan, tevzu sahibi, kararlı, kalıcı mükemmel şirket inşa edecek standartları oluşturan, başarıları paylaşırken, başarısızlıkları kendi üzerine alan kişilerdir.

## 2.1. Liderlik Düzeyleri

Liderliği kavramsallaştırmaya çalışan araştırmacılar, liderlik sürecini bireysel süreç, iki kişilik süreç(dyadic), grupsal süreç ve örgütsel süreç olmak üzere dört düzeyde ele almışlardır.



### 2.1.1. Bireysel Düzey Süreçleri

Liderlik tanımları genellikle bireyler arasındaki etki sürecini ele aldıkları için tek kişinin yer aldığı sürece odaklanan liderlik tanımları, yani bireysel düzey liderlik tanımları çok az sayıda bulunmaktadır. Buna rağmen, çok sayıda araştırmacı liderin davranışını açıklamak için karar verme, motivasyon ve algılamaya yönelik psikolojik teorileri kullanmışlardır.

Bilişsel karar süreçleri konusundaki teorilerin bir bölümünde ve lider özellikleri, yetenekleri tanımlarında bireysel düzey liderlik incelemelerine rastlamak mümkündür. Bireysel düzeyde liderlik çalışmalarında esas olan “kendi kendini yönetme” (“kendi kendine liderlik” olarak da adlandırılmaktadır) bireyin kişisel hedeflerini, önceliklerini tanımlanması; zamanını etkin bir şekilde yönetmesi; davranışlarını ve sonuçlarını izlemesi ve kişisel hedeflerin başarılmasında daha etkin olmayı öğrenmesi süreçlerini kapsamaktadır (Yukl, 2002).

### 2.1.2. İki Kişilik Düzey Süreçleri

Liderliği çift kişilik (dyadic) düzeyde ele alan çalışmalar lider ve diğer birey (bu birey genellikle takipçidir) arasındaki ilişkiye odaklanmaktadır. Çok sayıdaki dyadic düzey teorileri liderliği, lider ile başka bir kişi arasındaki karşılıklı etkileşim süreci tanımlamaktadır. Bu yaklaşım, lider ve takipçinin birbirlerini zaman içinde nasıl etkiledikleri incelenmeden etkin liderliğin anlaşılamayacağını varsaymaktadır. Güç ve etki yaklaşımı teorilerinin birçoğu liderliği bu düzeyde kavramsallaştırmaktadır (Yukl, 2002).

### 2.1.3. Grup Düzey Süreçleri

Grup düzeyinde yapılan çalışmalar iki temel konu üzerine odaklanmaktadır: iş grubundaki liderlik rolünün yapısı ve liderin grup etkinliğine katkısı. Grup etkinliği teorileri, etkin liderliğin ölçülmesi konusunda liderlik süreci ve ilgili kriterlerle ilgili önemli veriler sağlamaktadır. Küçük gruplar üzerinde yapılan çok sayıda araştırma, personeli ve kaynakları etkin bir şekilde kullanmak için işin nasıl iyi bir şekilde organize edildiği; üyelerin rollerini ne derece bildikleri; üyelerin birbirlerine ne kadar güvendikleri ve hedefin başarılması için ne derece işbirliğine

gittikleri gibi unsurların grup etkinliğinin önemli belirleyicileri olduğunu tespit etmiştir (Yukl, 2002). Grup düzeyi çalışmalarda incelenen bir başka tema da formal ve informal gruplarda liderliğin nasıl ortaya çıktığıdır.

#### **2.1.4. Örgütsel Düzey Süreçleri**

Örgütsel düzey analiz liderliği, grupların alt sistemleri oluşturduğu büyük bir “açık sistem” içinde varolan bir süreç olarak tanımlamaktadır (Fleishman et al., 1991; Katz & Kahn, 1978; Mumford, 1986; Yukl, 2002). Organizasyonun varlığını devam ettirmesi çevreye etkin bir şekilde uyum sağlamasına bağlıdır ki bu da çıktılarını başarılı bir şekilde pazarlaması, gerekli kaynakları elde etmesi ve dış tehditlerle mücadele etmesi anlamına gelmektedir. Bu durumda organizasyonun çevreye uyumunu kolaylaştırmak ve ihtiyaç duyulan kaynakları temin etmek önemli bir liderlik fonksiyonu olarak karşımıza çıkmaktadır. Belli başlı liderlik faaliyetleri çevre hakkındaki bilgiyi bir araya getirmek ve yorumlamak, organizasyona kar sağlayacak anlaşmalar yapmak, örgüt ve ürünler hakkında dışarıdakiler üzerinde olumlu bir etki bırakmaya çalışmak, yeni üyeleri örgüte katmak şeklinde sıralayabiliriz (Yukl, 2002).

Aslında bu düzeyler, en alt düzey bireysel düzey ve en üst düzey örgütsel düzey olmak üzere hiyerarşik bir yapı oluştursa da, birkaç düzeyli teori geliştirmenin zorluğundan dolayı liderlik teorileri genellikle yalnızca bir düzeydeki liderlik sürecine odaklanmıştır. Odaklanılan düzey, liderlik ve etkin liderlik davranışını ölçmek için ne tür değişkenlerin kullanılacağı belirlemektedir (Yukl, 2002). Bu tez kapsamında liderlik kavramı örgütsel düzeyde ele alınmıştır.

## **2.2. Liderlik Kavramının Benzer Kavramlarla İlişkisi**

Liderlik kavramını tanımlamak için kullanılan yönetim, idare, otorite, güç, kontrol ve denetim gibi kavramlar ise çoğu kez bu kavramla karıştırılmıştır. Özellikle “liderlik” (leadership) ile “yönetim” (management) kavramı, aynı şekilde lider (leader) ile yönetici (manager) birbirlerine en çok karıştırılan, hatta bazen

birbirlerinin yerine dahi kullanılan kavramlar olmuşlardır. Liderlik kavramını tanımlamadan önce bu iki kavram arasındaki ayrımı belirginleştirmek gerekir.

Kotter (1990) yönetim ile liderlik arasındaki farkın temel süreç ve hedeflenen sonuçlardan kaynaklandığını belirtiyor. Yönetim, (1) operasyonel hedefleri belirleyerek, zaman tabloları ile faaliyet planı oluşturarak, kaynakları dağıtarak, (2) işe uygun eleman alıp örgütleyerek, (3) sonuçları izleyip problemleri çözerek bir düzen kurmaya ve istikrarı korumaya çalışır. Liderlik ise (1) gelecek için vizyon belirleyip gerekli değişimler için stratejiler oluşturarak (2) vizyona anlatarak ve ileterek, (3) vizyonu paylaşmaları çalışanlara motivasyon ve ilham aşılıyarak örgütsel değişimi yaratmaya çalışır. Rost (1991) ise yönetimi “mal/hizmet üretmek ve satmak için yönetici ile astları arasında meydana gelen otorite ilişkisi” olarak tanımlarken; liderliği, “gerçek bir değişimi gerçekleştirme amacıyla lider ile takipçileri arasında oluşan çok yönlü etki ilişkisi” şeklinde ifade ediyor. Lider ve takipçileri, ne tür değişikliklerin yapılması gerektiğine karar verirken birbirlerinden etkilenirler. Rost’a göre günümüz koşullarında değişimin kaçınılmaz olduğu örgütlerde, takipçilerle liderlik ilişkisine sahip olmak gerekli görünmektedir.

Bennis de benzer şekilde 21. yüzyılda ayakta kalabilmek için yöneticilere değil, yeni nesil liderlere ihtiyacımız olduğunu belirtiyor ve lider ile yönetici arasındaki farkları şöyle sıralıyor (1989, s.7):

**Tablo 2.2.1. Lider ve Yönetici Özellikleri**

<b>Yönetici Özellikleri</b>	<b>Lider Özellikleri</b>
İdare eder	Yenilik yapar
Kopyadır	Orijinaldir
Sürdürür	Geliştirir
Sistem ve yapıya odaklanır	İnsanlara odaklanır
Kontrole dayanır	Güven telkin eder
Kısa vadeli görüş	Uzun vadeli perspektif
Nasıl ve Nezaman ı sorar	Ne ve Niçin i sorar
Astlarını görür	Herkesi görür
Taklit eder	Yaratır
Statükoyu kabul eder	Statükoyla mücadele eder
İşleri doğru yapar	Doğru işleri yapar
Klasik iyi bir askerdir	Kendi başına bir kişiliktir
İstikrar, düzen ve etkinliğe değer verir	Esneklik, yenilik ve adaptasyona değer verir

### 2.3. Liderlik Kavramı

Kapsamlı bir liderlik literatür taramasından sonra Stogdill, liderlik tanımlamaya çalışan kişi sayısı kadar liderlik tanımının olduğu sonucuna varıyor. Bunun nedeni ise liderliği tanımlamaya çalışan araştırmacıların, liderliği kendi bakış açlarına ve ele aldıkları olgunun özelliklerine göre tanımlamalarıdır. Liderlikle ilgili literatür incelendiğinde son 50 yılda öne çıkan bazı liderlik tanımları şu şekilde verilmektedir:

*Liderlik, bir grubun davranışlarını ortak bir hedefe yönelten birey davranışdır (Hemphill & Coons, 1957, s.7)*

*Liderlik , organizasyonun rutin direktiflerine mekanik uyumdaki etkili artıştır (D. Katz & Kahn, 1978, s. 528)*

*Liderlik, örgütlenmiş bir grubun bir hedefin gerçekleştirilmesine yönelik faaliyetlerini etkileme sürecidir (Rauch & Behling, 1984, s.46)*

*Liderlik, vizyon oluşturma, değerleri şekillendirme ve tüm bunların gerçekleştirebilecek bir ortam yaratma şeklinde tanımlanabilir (Richards, Engle, 1986, s.206)*

*Liderlik, bir amacın gerçekleştirilmesi için kolektif çabaya yön verme ve bu gönüllü çabanın yayılmasını sağlama sürecidir (Jacobs & Jaques, 1990, s. 281)*

*Liderlik, daha uyarlanabilir bir evrimsel değişim sürecini başlatmak için yerleşik kültürün dışına çıkabilme yeteneğidir (E.H. Schein, 1992, s.2)*

*Liderlik insanların birbirlerini anlamaları ve birebirlerine bağlanmaları için birlikte hareket etme duygusunu oluşturma sürecidir (Drath & Palus, 1994, s.4)*

*Liderlik, örgütün başarısı ve etkinliğini sağlama doğrultusunda bir kişinin diğerlerini etkileme, motive etme ve harekete geçirme yeteneğidir (House et al., 1999, s.184).*

Liderlik kavramının net bir tanımı olmamakla beraber, tanımlarda dikkat çeken en belirgin husus, liderliğin bir “kişi”den ziyade bir “süreç” olarak ele alınmasıdır. Yukl liderliği “Nelerin, nasıl etkin bir şekilde yapılabileceği konusunda anlaşma ve uzlaşma sağlamak için diğerlerini etkileme ve paylaşılan hedefleri gerçekleştirmek için bireysel ve kolektif çabayı harekete geçirme süreci (2002, s.7)” şeklinde tanımlayarak liderliği “özel bir rol” ve “sosyal etki süreci” olarak yapılandırmaktadır. Dolayısıyla bir grupta ya da organizasyonda birden fazla kişi liderlik rolünü üstlenebilir, liderlik paylaşılabilir ya da dağıtılabilir (Yukl, 2002, s.7). Bu bağlamda, çalışmamızda, liderliği kişiye endekslemeyerek örgüt içinde paylaşılan rol, davranış şekli olarak ele almaya çalıştık.

## **2.4. Liderlik Davranışı Yaklaşımları**

Liderlik davranışı ile ilgili ilk çalışmaların yürütülmeye başlandığı 1950-1960’lı yıllardan günümüze kadar yürütülen çalışmalarının çoğu iki öncü ekolün izinden gitmiştir. Bunlar: liderliği “kişi”ye endekli “lider figür” olarak ele alan ve astların algılarıyla motivasyonları üzerindeki liderlik etkisini ölçmeye çalışan Ohio State Liderlik Çalışmaları (The Ohio State Leadership Studies) ve liderliği bir “süreç” olarak ele alıp liderliğin örgütsel süreçler üzerindeki etkisini açıklamaya çalışan Michigan Liderlik Çalışmaları (The Michigan Leadership Studies).

### **2.4.1. Ohio State Liderlik Çalışmaları**

1950’lerde yapılan çalışmalarla, ilgili liderlik davranışları sınıflandırılmaya ve davranışı tanımlayan ölçekler, anketler geliştirilmeye çalışılmıştır. Araştırmacılar yaklaşık 1800 maddeden oluşan liderlik davranış örneği listesi hazırlayıp, daha sonra bunu 150 maddeye düşürmüşlerdir. 150 soruluk anket, yöneticilerinin davranışlarını tanımlamaları için askeri ve sivil kişilerden oluşan bir örneklem üzerinde uygulanmıştır (Fleishman, 1953; Halpin & Winner 1957; Hemphill & Coons, 1957).

Araştırmanın faktör analizi sonuçları, astların, yöneticilerinin davranışlarını yapısalıcı (initiating structure) liderlik ve önem veren (consideration) liderlik davranışı şeklinde birbirinden farklı ve bağımsız iki boyutta tanımladıkları bulgusunu ortaya koymuştur.

Önem veren liderlik davranışı bağlamında lider, destekleyici ve arkadaşça bir tavırla hareket edip astları ile ilgileniyor, onları sorunlarını dinliyor, önemli konularda onlara danışıyor, tavsiyelerini kulak arkası etmiyor. Yapısalıcı liderlik davranışı bağlamında ise lider, kendi rolünü ve astlarının rollerini formal olarak oluşturuyor ve tanımlıyor, astları görevlere atıyor, net performans standartları ortaya koyuyor ve astlarından bu standartlara, prosedürlere uymalarını bekliyor, uymayanları eleştiriyor ya da çeşitli şekillerde cezalandırıyor, çok sayıdaki astın faaliyetlerini koordine ediyor. Ohio State çalışmaları kapsamında liderlik davranışını ölçmek için çok çeşitli ölçekler (LBDQ, SBDQ, LOQ, LBDQ XII gibi) geliştirilmiş, ancak bu ölçekler kullanılarak yapılan araştırmalar liderlik davranışı ile performans arasında geçerli ve tutarlı bir ilişki ortaya koymaktan uzak olmuşlardır (Bass, 1990; Fisher & Edward, 1988). Tek tutarlı ve geçerli ilişki astların tatmini ile önem veren liderlik davranışı arasında çıkmıştır (Fleishman & Harris, 1962)

#### **2.4.2. Michigan Liderlik Çalışmaları**

Liderlik davranışı ile ilgili diğer önemli bir araştırma programı, Michigan Üniversitesi'ndeki araştırmacılar tarafından yaklaşık aynı dönemlerde yürütülmüştür. Michigan liderlik çalışmalarının odağını, lider davranışı, grup süreci ve grup performansı ölçümleri arasındaki ilişkilerin tanımlanması oluşturmaktaydı (Katz, Macooby, ve Morse, 1950; Katz, Maccoby, Gurin & Flor, 1951; Katz & Kahn, 1952). Yönetel davranış ile ilgili bilgiler, görüşmeler ve anketler yoluyla toplandı. Yapılan araştırmalar sonucunda görev odaklı davranış, ilişki odaklı davranış ve katılımcı davranış olmak üzere üç tür etkili liderlik davranışı ortaya konmuştur (Likert, 1961, 1967). Görev odaklı liderlik davranışı, Ohio State liderlik çalışmalarındaki yapısalıcı liderlik davranışıyla benzerlik gösterirken, İlişki odaklı davranış, önem veren liderlik davranışıyla aynı özellikleri taşımaktadır. Katılımcı liderlik tarzında ise, astların kararlara katılımını sağlamak, iletişimi geliştirmek, işbirliğini arttırmak için toplantılar düzenleyen bir liderlik davranışı karşımıza çıkmaktadır.

Sonuç itibarıyla, 1950'lerden 1980'lerin ortasına kadar olan periyotta lider davranışıyla ilgili yapılan araştırmalar liderliği iki boyutlu bir kavram olarak ele almıştır: (1) görev odaklı ya da yapısal liderlik davranışı ve (2) ilişki odaklı ya da önem veren liderlik davranışı.

1980'lerde, hızla değişen çevrede, kamu ve özel sektör firmaları ayakta kalmak için değişimleri gerektiğini fark etmişlerdir. Dolayısıyla değişime ayak uydurmak, organizasyonu bu doğrultuda yönlendirmek yöneticilerin temel gündemini oluştururken değişimi yönetmek liderliğin en önemli ve en zor sorumluluğu haline dönüşmüştür (Kotter, 1990). Değişim odaklı davranışın belli türlerine işaret eden dönüşümcü (transformatif) ve karizmatik liderlik teorileri (Bass, 1990; Conger ve Kanungo, 1988) bu bağlamda ortaya çıkmıştır (Gil, Rico, Alcover ve Barrasa, 2005).

Aynı doğrultuda çalışmalarına yön veren Yukl (2002) karizmatik ve dönüşümsel liderlik ile uyumlu "değişim odaklı liderlik" boyutunu, genel olarak davranışsal liderlik ekollerinin öne sürdüğü "görev odaklı liderlik" ve "ilişki odaklı liderlik" davranışı boyutlarına ekleyerek üç boyutlu bir liderlik davranışı modeli önermiştir.

1980'lerde başlayan değişim günümüzde de hızını artırarak devam ettiği için değişimi yönetmek artık firmalar için bir seçenek değil zorunluluk haline almıştır. Değişimi etkin bir şekilde yöneten liderler ise firmalarını başarıdan başarıya sürüklemektedir. Yüksek performanslı işletmelerin başarılarının sırlarını araştırdığımız bu tez çalışmamızda, yüksek performans imkan veren yönetsel faktörlerin başında gelen liderlik davranışı ile ilgili olarak değişim odaklı liderlik, görev odaklı liderlik ve ilişki odaklı liderlik davranışları üzerine odaklanacağız.

## **2.5. Liderlik Davranışının Boyutları**

### **2.5.1. Değişim Odaklı Liderlik**

Değişim odaklı liderlik, temel olarak stratejik kararların geliştirilmesi, çevredeki değişime uyum sağlanması, esnekliğin ve yeniliğin artırılması, ürün

hizmet ya da süreçlerde büyük değişimler ve yenilikler yapılması, değişime bağlılığın sağlanması ile ilgili davranış şekillerinin geliştirilmesine yönelik olup (1)örgüt kültürüne müdahale edilmesi, (2) vizyon oluşturulması, (3) değişimin uygulanması, (4) yenilik ve öğrenmenin artırılması davranışlarını kapsar (Yukl, 2002).

“Örgüt kültürüne müdahale”, liderlerin çalışanlarla iletişime geçip onlara önem verdiklerini göstermesi, davranışlarıyla rol modeli oluşturması, başarıları ödüllendirmeleri, işe alma ve işten çıkarmada objektif kriterleri kullandıkları mesajını çalışanlara iletmeleri yoluyla gerçekleşir (Schein, 1992). Ayrıca örgüt yapısını, sistemini ve prosedürlerini çalışanların birbirleriyle ve yöneticiler iletişime geçip kendilerini örgütün bir parçası hissetmelerine imkan verecek şekilde tasarlamak da örgüt kültürünün değiştirilmesine katkıda bulunur (Schein, 1992). Trice ve Beyer (1993) örgüt kültürünü müdahale etmenin bir yolunun da sembol, slogan, tören gibi kültürel formları değiştirmekten geçtiğini belirtmektedir. “Örgüt kültürüne müdahale” yoluyla üst düzey yöneticiler örgüt çalışanlarının motivasyon ve davranışlarını doğrudan değiştirebilirler.

İnsanlar radikal bir değişime destek vermeden önce, mücadelelerini haklı çıkaracak ve kendilerini adayacakları daha iyi bir gelecek “vizyonunun oluşturulması” na ihtiyaç duyarlar. Vizyon takipçilerinde, geçmiş olayları, şimdiki stratejilerle örgüt için daha iyi bir gelecek inancına bağlayan bir süreklilik duygusu yaratmalıdır. Kaos ve karmaşanın hakim olduğu değişim ortamında, iyi açıklanmış ve benimsenmiş vizyon, mekan olarak birbirlerinden uzakta olan binlerce insanın karar ve faaliyetlerini aynı doğrultuda yönlendirme ve koordine etmede en büyük yardımcıdır. Dolayısıyla değişim yönetmek zorunda kalan lider ya da yönetici, ilk etapta değişimin yarattığı kaos ve karmaşayla baş edebilmek için tüm paydaşlar tarafından benimsenen, organizasyonun temel yetenekleri ile ilişkili (Yukl, 2002) iyi açıklanmış bir vizyon oluşturmalıdır.

Yukl (2002) “değişimin uygulanmasına” yönelik liderlik davranışlarını politik-örgütsel faaliyetler ve insan odaklı faaliyetler olmak üzere iki grup altında topluyor. “*Kimlerin değişim karşısında kimlerin yanında olduğunun belirlenmesi, değişimi desteklemek için geniş çaplı koalisyonun kurulması, anahtar pozisyonların*



*değişim ajanlarıyla doldurulması, uygulamayı yönlendirmek için geçici işbirliklerinin oluşturulması, işi etkileyen dramatik ve sembolik değişimlerin yapılması, gerektiği zaman başlangıçta değişimin küçük çaplı uygulanması sonradan tüm örgüt içinde yayılması, örgüt yapısının ilgili bölümlerinin değiştirilmesi, değişim sürecinin izlenmesi”*( Connor, 1995; Nadler, Shaw, Walton; 1995; Kotter 1996) gibi faaliyetler değişim uygulamasının politik ve örgütsel yönünü oluştururken; *“değişim ihtiyacı konusunda aciliyet duygusunun yaratılması, insanların değişime hazırlanması ve değişim süreçleri hakkında bilgilendirilmesi, değişimin ağırlarıyla baş edilmesi hususunda insanlara yardımcı olunması, değişime bağlılığın sürdürülebilmesi, insanların değişimi uygulamaları için güçlendirilmesi”*(Jick, 1993; Connor, 1995; Kotter, 1996; Nadler et al., 1995) gibi faaliyetler değişim uygulamasının insan odaklı yönünü teşkil etmektedir. Yukl (2002) sanılanın aksine değişim uygulamasının tepe yönetim tarafından değil, orta ve alt düzey yöneticiler tarafından başlatıldığını, dolayısıyla üst düzey yöneticilerin, yukarıda bahsedilen davranışların gerçekleştirilmesi konusunda detaylı planlar hazırlamak yerine orta ve alt düzey yöneticileri bu davranış şekillerini uygulamaları yönünde cesaretlendirmesi gerektiğini belirtmektedir.

Yeniliğin ve öğrenmenin artırılmasına yönelik olarak lider ya da yöneticilerden beklenen davranış şekilleri ise şöyle sıralanmaktadır: esnekliğin, öğrenmenin ve sistem düşüncesinin teşvik edilmesi, bireylerin kendi zihinsel modellerini anlamaları ve geliştirmeleri için yardımcı olunması, başarısızlıktan ders çıkarılması, bireysel ve takım öğrenmesinin teşvik edilmesi ve buna imkan verilmesi, deneme yanılma yönteminin cesaretlendirilmesi, girişimci ve yenilikçi faaliyetlerin teşvik edilmesi, örgüt içinde öğrenmenin yayılmasına imkan verilmesi, öğrenme ve yeniliğin ödüllendirilmesi (Cavaleri ve Fearon, 1996; Garvin, 1993; Nadler et al., 1995; Senge, 1990; Schein, 1993a; Ulrich, Jick, Von Glinow, 1993). Değişim odaklı liderliğin dördüncü davranış şekli olan “yeniliğin ve öğrenmenin artırılması”; rekabetin yoğunluğunun arttığı, müşteri beklentilerinin yükseldiği, yeni ürün ve hizmet geliştirmek için çok sınırlı bir zamanın olduğu örgüt çevresinde bir zorunluluk halini almıştır. Yöneticiler, sürekli değişen ve yenilenen bu ortamda örgütsel öğrenme ve gelişmenin sürekliliğinin sağlamakla yükümlü hale gelmişlerdir.

### 2.5.2. Görev Odaklı Liderlik

Görev odaklı liderlik, bir görevin başarılması, beşeri ve maddi kaynakların etkin bir şekilde kullanılması, faaliyetlerin güvenli ve düzenli bir şekilde gerçekleştirilmesinin sağlanmasına yönelik davranışlarla ilgilidir. Yukl (2002) görev odaklı liderlik ile ilgili belli başlı davranış şekillerinin (1) planlama, (2) açıklama ve (3) izleme şeklinde ortaya çıktığını belirtmektedir.

“Planlama”, neyin nasıl, kim tarafından ne zaman yapılacağına karar verme anlamına gelmektedir. Daha geniş anlamda planlama, öncelikler, hedefler ve stratejilerin neler olduğu, sorumlulukların belirlenmesi, faaliyetlerin programlanması, kaynakların dağıtılması konusunda karar verme davranışını içermektedir. Planlamanın temel amacı, işin etkin bir şekilde organize edilmesi, faaliyetlerinin koordinasyonun sağlanması ve kaynakların etkili bir şekilde kullanımının garanti altına alınmasıdır. Planlama ile yönetsel etkinlik arasındaki ilişki değişik türdeki bir çok çalışma tarafından ortaya konmuştur (Kim & Yukl, 1995; Carrol & Gillen, 1987; Kotter, 1982).

“Açıklama”(clarifying) davranışında esas olan planların, politikaların ve rol beklentilerinin iletilmesidir. İş gerekleri ve sorumlulukların tespit edilmesi, performans hedeflerinin oluşturulması ve özel görevlerin belirlenmesi görev odaklı liderlik davranışı olan açıklama davranışının temelini oluşturmaktadır (Yukl, 2002). Eğer üyeler arasında rol çatışması, rol karmaşası varsa açıklama davranışının önemi daha da artar. Çalışanların işleri konusunda profesyonel olarak yetiştirildiği örgütlerde “açıklama” davranışına daha az ihtiyaç duyulur. Yönetsel etkinlik ile görev odaklı liderlik davranışı olan “açıklama” davranışı arasındaki pozitif ilişkiyi ortaya koyan çok sayıda çalışma bulunmaktadır (Alexander, 1985; Bauer & Gren, 1998; Kim & Yukl, 1995).

“İzleme” (monitoring) davranışı, örgütsel birimin faaliyetleri hakkında bilgi toplama sürecidir. Çalışma faaliyetlerinin incelenmesi, yazılı raporların okunması, performans verilerinin izlenmesi, yapılan işin kalitesinin ölçülmesi, birey ya da grupla ilerleme toplantılarının yapılması gibi çeşitli formlarda “izleme” davranışı”

sergilenebilir. İzleme, yönetsel etkinlik için gerekli olan planlama ve problem çözmeye yönelik olarak ihtiyaç duyulan bilgiyi sağlar. İzleme, diğer davranışların etkin bir şekilde sergilenmesini sağladığı için performansı dolaylı yoldan etkiler. Yönetsel etkinlik ile izleme arasındaki ilişki gözlemsel ve ampirik bir takım çalışmalarla ortaya konmuştur (örneğin Komaki, Desselles & Bowman, 1989; Kim & Yukl, 1995).

### **2.5.3. İlişki Odaklı Liderlik**

İlişki odaklı liderlik, insanlarla ilişkilerin gerçekleştirilmesi, işbirlikleri ve takım çalışmalarının arttırılması, astların iş tatmininin arttırılması, organizasyonla bütünleşmenin sağlanmasına yönelik davranışların geliştirilmesiyle ilgilidir ve (1) destekleyici (supporting), (2) geliştirici (developing), (3) onaylayıcı (recognizing) davranış şekilleri ilişki odaklı liderliğin temelini oluşturmaktadır (Yukl, 2002).

Destekleyici liderlik davranışı, diğer insanların duygu ve ihtiyaçlarını dikkate alma, kabul etme unsurlarını kapsamaktadır. Destekleyici liderlik, kişilerarası etkin ilişki kurmaya ve sürdürmeye yardımcı olur. Destekleyici davranışın bazı formları işteki stres düzeyini azaltırken iş tatminin artmasına imkan verir. Artan iş tatmini ve azalan stres, devamsızlığı ve çalışan devir hızını düşürür, dolayısıyla performansı artırır (Yukl, 2002). Araştırmalar, destekleyici liderlerin astlarının, liderleri ve işleri konusunda yüksek tatmine sahip olduklarını göstermesine rağmen destekleyici liderliğin astların performansını arttırdığı savını desteklememektedir (Yukl, 2002). Çok az sayıda çalışma, destekleyici liderlik davranışı ile performans arasındaki ilişkiyi etkileyen -astın kendine güveninin artması, stresin azalması, lidere güvenilmesi ve lideri için daha fazla şey yapma isteği gibi- aracı faktörlerden bahsetmektedir (Vroom & Jago, 1988; Bragg & Andrews, 1974; Cooper & Wood, 1974; Yukl, 2002).

Geliştirici liderlik davranışı ise, bireyin yeteneklerini arttırmasına yardımcı olan, iş düzenlemesi ve kariyer geliştiremeye imkan veren yönetsel faaliyetleri kapsamaktadır. Koçluk, mentorluk ve kariyer danışmanlığı geliştirici liderlik davranışlarındandır. Geliştirici liderlik davranışı hem lider, hem ast hem de örgüt için birçok fayda sağlamaktadır. Astlar açısından faydası, daha iyi iş düzenlemesi, daha

hızlı kariyer gelişim, kendine güvenin artması, yeteneği geliştirmesi şeklinde sıralanabilir. Lider açısından potansiyel faydası ise, liderin başkalarının gelişimine ve yetişmesine yardımcı olmasından dolayı duyduğu tatmindir. Örgütsel performansın artması, çalışanların örgüte bağlılıklarının artması, üst düzey sorumluluk isteyen görevlere gelebilecek potansiyel kişi sayısının artması gibi faydalar geliştirici liderlik davranışının örgüte katkıları arasında sayılabilir (Yukl, 2002; Goldstein, 1986; Bradford & Cohen, 1984).

Onaylayıcı davranış, etkili performansından, kayda değer ilerlemelerinden ve örgüte önemli katkılarından dolayı diğerlerini övmek ve takdir etme davranışını kapsar. Onaylayıcı davranış, övme, ödüllendirme ve ödül töreni formlarında olabilir. Literatürde ödüllendirme ile astın tatmini arasında pozitif ilişkiye vurgu yapılırken performansla arasında tutarlı bir ilişki bulunmadığı belirtilmektedir (Kim & Yukl, 1995; Lowe, Kroeck & Sivasubramaniam, 1996; Podsakoff & Todor, 1985; Yukl, 2002). Diğer taraftan tanımlayıcı çalışmalar etkili liderin, astlarını gelişmelerinden dolayı takdir etmesi, kutlaması, övmesi gerektiğini söylemelerine rağmen, yapılan bazı ampirik çalışmalar övme ile performans arasında negatif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur (Kluger & DeNisi, 1996).

Liderliğin bir davranış şekli olarak irdeleneceği bu çalışma, temel olarak Yukl'un öngördüğü üç boyutlu liderlik davranışı teorisine dayanmaktadır. Dolayısıyla görev odaklı, ilişki odaklı ve değişim odaklı liderliğin yukarıda belirtilen bir takım davranış özellikleri ile gerek rekabetçi kültür unsurları gerekse firma performansı unsurları arasındaki ilişkiler, teorik ve aprik olarak bu çalışmada ayrıntılı bir şekilde ele alınacaktır.

### 3. REKABETÇİ ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Örgüt kültürü, birçok araştırmacının ilgisini çekmiş ve literatürde çok sayıda çalışmaya konu olmuştur (Barney, 1986; Dennisson, 1990; Ouchi, 1981; Pettigrew, 1979; Schein, 1985, 1992). Kültür gücü (Kotter ve Heskett, 1992), kültür özellikleri (Denison ve Mishra, 1995), kültür tipleri (Cameron ve Freeman, 1991), kültür ahengi (Quinn ve Mcgrath, 1984) ve paylaşılan değerler (O'Reilly, Chatman ve Caldwell, 1991) olarak literatürde farklı şekillerde tanımlanan ve ölçümlenen örgüt kültürü, hem bireysel hem de örgütsel performans ile ilişkilendirilmiştir (Tsui vd., 2006).

Örgüt kültürünü, “insan doğası, insan ilişkileri, yaşanılan yer, mekan ve zaman hakkında, kısaca dünya hakkında örgüt üyeleri tarafından paylaşılan ortak değerler, ortak inançlar, ortak ilkeler” şeklinde tanımlayan Schein, örgüt kültürünü temsil eden bu inanç ve ilkeleri, “örgütün, iç çevrede entegrasyon sorunlarına, dış çevrede yaşamını devam ettirme sorununa karşı zamanla geliştirmiş olduğu öğrenilmiş tepkiler” olarak ifade etmektedir (1985: 2).

Schein'in tanımlaması doğrultusunda, örgüt kültürünün en temel fonksiyonu, çevreyi anlayarak ve ona nasıl tepki vereceğini belirleyerek çevresel gerilimi, belirsizliği ve karmaşayı örgüt açısından en asgari düzeye indirmek olarak ifade edilebilir. Örgütün dahili ve harici problemleri birbirleriyle ilişkilidir ve örgüt bunlarla aynı anda baş etmek zorundadır. Bu problemlere çözümler ise deneyimler sonucunda geliştirilir ve zamanla bu çözümler sadece mevcut örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değil yeni örgüt üyelerine de sirayet eden ilkeler halini alır (Yukl, 2002). Kısaca örgüt kültürü, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan ve o örgütü diğerlerinden ayıran ilkeler ve inançlar bütünüdür. Örgüt kültürü, işletmenin içinde bulunduğu çevresel koşullardan etkilenirken, işletmenin bu koşullara verdiği tepkileri (daha rekabetçi, daha yenilikçi ya da daha agresif olması gibi) etkilemektedir.

Örgüt kültürü konusunda literatürde yapılan çok sayıda çalışma, temelde iki gruba ayrılmaktadır. Bunlardan birisi, örgüt kültürü kavramını tanımlamaya ve anlamaya odaklanırken (Allaire ve Firsirotu, 1984; Martin, 1992; Hatch, 1993); diğer grup çalışmalar fonksiyonel bir bakış açısıyla örgüt kültürünün öncüllerine ve

sonuçlarına odaklanmaktadır (Burrell ve Morgan, 1979; Tsui, Zhang, Wang, Xin, Wu, 2006). Yapılan ampirik çalışmalar genellikle fonksiyonel bir yaklaşım sergilemekte ve örgüt kültürünün işletme çıktıları üzerindeki rolünü ele almaktadır (Dennison ve Mishra, 1995; Camerer ve Vepsalainen, 1988; Calori ve Sarnin, 1991; Kotter ve Heskett, 1992).

Bu çalışmalardan bir olan Yılmaz ve arkadaşları (2005) tarafından, Türkiye’de 1349 yönetici ve çalışan üzerinde yürütülen bir araştırma, müşteri ve öğrenme odaklılığı etkileyen kültürel faktörleri ve bunların firma performansına olan etkilerini ele almaktadır. Kültürel değer sistemi olarak ele aldıkları müşteri odaklılık ve öğrenme odaklılığı, modern organizasyonlarda yüksek firma performansının temel sürücülerini nitelerken; bir çok sektörde yöneticilerin, yüksek performans gerçekleştirmek için müşteri ve öğrenme odaklı değer sistemi oluşturma zorunluluğuyla karşı karşıya kaldığını belirtmektedirler (Yılmaz vd., 2005).

Diğer taraftan, kaynak temelli görüş (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984) ve pazar-sürücü örgütler (Day, 1994; Day ve Wensley, 1988) yaklaşımından yola çıkan Hult ve arkadaşları (2003), “yenilikçilik”, “pazar odaklılık”, “örgütsel öğrenme”, “girişimcilik”i kültür temelli faktörler olarak nitelemekte ve bu dört unsurun kolektif olarak, “*örgütün, hali hazırda sundukları ile müşteri arzu ve beklentileri arasındaki farkı tespit edip bu farkı kapatma düzeyi*” şeklinde tanımladığı “kültürel rekabetçiliği” (Hult vd., 2002) arttıracığını iddia etmektedir. Küreselleşme ve teknolojinin itici gücüyle rekabet yoğunluğunun artması, kültürel rekabetçiliğin artırılmasını işletmeler için bir zorunluluk haline getirdiği düşünüldüğünde bu dört unsurun birlikte işletme işletmenin rekabetçiliğine dolayısıyla da işletme performansına yaptığı pozitif katkı yadsınamaz (Jiminez ve Navarro, 2007; Hult et al., 2003; Miles ve Snow, 1994, 1984).

Fonksiyonel bakış açısıyla örgüt kültürünün firma çıktıları üzerindeki etkilerini irdelendiği birçok çalışmada liderlik örgüt kültürünün temel şekillendiricisi ve ustası olarak kabul edilmektedir (Schein, 1985; Bennis, 1986; Davis, 1984; Trice ve Beyer, 1993; Tsui vd., 2006). Nitekim, liderliği kültür yönetim fonksiyonunun merkezine yerleştiren Schein (1985), grubun dahili ve harici entegrasyon problemlerini tanımlamalarında ve çözmelerinde liderlerin önemli bir etkisi

olduğunu vurgulamaktadır. Diğer bir ifade ile liderler, “dahili ve harici entegrasyon sorunlarına karşı zamanla geliştirilen tepkiler, grup üyeleri tarafından paylaşılan ortak değerler, ortak inançlar, ortak ilkeler” olarak tanımlanan örgüt kültürünün oluşturulmasında önemli bir rol üstlenmektedir.

Bu tez çalışmamızda, stratejik yönetim ve stratejik pazarlama literatüründen yola çıkarak, kültürel rekabetçiliği artıran örgüt kültürü unsurları olarak ele aldığımız öğrenme odaklılık, pazar odaklılık ve girişim odaklılığın yönetsel unsurlardan liderlik tarzı ile beraber firma performans unsurları örgütsel performans, yenilik performansı ve çalışan bağlılığına olan etkisini araştıracağız.

Hult ve arkadaşları (2002; 2003) tarafından rekabetçi kültür unsurları olarak nitelenen öğrenme odaklılık, pazar odaklılık ve girişim odaklılığın gerek birbirleriyle gerekse firma performansıyla ilişkilerini ayrı ayrı ele alan çok sayıda çalışma mevcut olmasına rağmen (Baker ve Sinkula, 1999; Slater ve Narver, 1995; Santos-Vijande, Sanzo-Perez, Alvarez-Gonzalez ve Vazquez-Casielles, 2005; Jiminez ve Navarro, 2007; Hult et al., 2003; D’Amato ve Herzfeldt, 2008; Kropp, Lindsay, Shoham, 2006; Farrell, Ockowski ve Kharabsheh, 2008; Lin, Peng ve Kao, 2008; Wang, 2008) liderlik ile beraber firma performansına olan etkisi ilk kez bu çalışmada irdelenecektir.

### 3.1.PAZAR ODAKLILIK

Pazar odaklılık (market orientation) kavramı ile ilgili gerek teorik gerekse uygulamaya yönelik çalışmalar sadece pazarlama alanında değil yönetim alanında önemli bir yer tutmaktadır. Özellikle yönetim alanında son dönemlerde yapılan çalışmalarda kimi zaman stratejik bir oryantasyon kimi zaman örgütsel kültür (Dobni ve Luffman, 2003; Narver ve Slater, 1990; Hult vd. 2003 ) olarak ele alınan pazar odaklılık kavramının öğrenme odaklılık, girişim odaklılık, firma performansı gibi kavramlarla ilişkisi derinlemesine incelenmektedir. Bu çalışmada rekabetçi örgüt kültürünün bir unsuru olarak ele alınan pazar odaklılık kavramının daha iyi anlaşılması için öncelikle, bu kavram ile yakından ilişki pazarlama kavramının bilinmesi gerekmektedir.

#### 3.1.1. Pazarlama Kavramı

Pazar odaklılık kavramının temelini, Drucker (1954), Alderson (1955), Felton (1959), Keith (1960) gibi bilim adamlarının, pazarlamanın işletmelerin özümsemesi gereken bir anlayış olduğunu söylediği 1950- 1960'lı yıllara dayandırmak mümkündür.

Pazarlamanın genel yönetimin sorumluluğu olduğunu iddia eden Drucker'ın kavramla ilgili görüşlerini şu şekilde ifade etmektedir:

*İşletmelerin tek bir amacı vardır: memnun müşteri yaratmak. İşin ne olduğunu belirleyen müşteridir. İşletmenin amacı müşteri kazanmak olduğu için herhangi bir işletme girişiminin iki temel görevi vardır: pazarlama ve yenilik... Aslında pazarlama çok güçlü bir satış gücüne sahip olup pazarlamayı bu güce yüklemek anlamına gelmemektedir. Pazarlama tüm işin müşteri bakış açısından değerlendirilmesidir (1954: 37).*

Yine o yıllarda Felton (1959) pazarlama (marketing) kavramını “işletmelerin temel hedefi olan uzun dönemli karlılığı gerçekleştirmek için tüm pazarlama fonksiyonlarının koordinasyon ve entegrasyonu sağlama” şeklinde tanımlamaktadır.



Pillsbury Company'nin üç yönetim aşamasından (üretim evresiyle başlayıp satış evresiyle devam eden ve pazarlama evresiyle son bulan) oluşan evrimini anlattığı makalesinde Keith (1960), üretim ve satış kavramlarını pazarlama kavramının öncüleri olarak kabul etmekte ve son faz olan pazarlama evresine ulaşıldığında örgütün güçlü bir varlık haline dönüştüğünü ifade etmektedir.

MacNamara (1972: 51) bir adım daha ileri giderek pazarlamayı *“müşteri odaklı olma gereğinin tüm işletme genelinde kabul edilmesi ve pazar ihtiyaçlarının, diğer tüm kurumsal birimlere iletilmesindeki pazarlamanın önemli rolünün benimsenmesi temeline dayalı işletme yönetim felsefesi”* olarak tanımlamaktadır.

Daha sonra *“pazarlama kavramı örgütün tüm çabalarını müşteri memnuniyetini sağlamaya yöneltmesi anlamına gelmektedir”* diyen McCarthy ve Perreault (1984:35) müşteri faktörünü daha da ön plana çıkarmıştır.

Benzer şekilde Kotler ve arkadaşları (1996) pazarlamayı, *“hedef pazarın istek-ihtiyaçlarını belirlemeye ve bu istek-ihtiyaçları rakiplere nazaran daha etkin ve etkili bir şekilde tatmin etmeye yönelik örgütsel hedefleri gerçekleştirme süreci”* şeklinde tanımlayarak müşteri faktörüne vurgu yapmıştır.

O dönemki çalışmalarda genellikle pazarlama faaliyetinin üç temel ögesinden - müşteri felsefesi, hedef odaklılık ve entegrasyon faaliyeti- bahsedilmekte ve bu unsurlar şöyle açıklanmaktadır (Houston 1986; Cravens, 1987; Cravens , Hills ve Woodruff, 1987; Lusch ve Lusch 1987; Dalrymple ve Parsons,1990; McCarthy ve Perrault,1990):

- Müşteri odağı felsefesi, alışverişte bulunulan müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını belirlemek ve karşılanmasını;
- Hedef odaklılık örgütün müşteri ihtiyaçlarını karşılayarak hedeflerini daha etkili bir şekilde gerçekleştirmesini;
- Entegrasyon faaliyeti ise, müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılama yoluyla kurumsal hedeflerin gerçekleştirilmesi için örgütün tüm fonksiyonları

arasında entegrasyonun sağlanması çabalarını ifade etmektedir (Wrenn, 1997).

1985'te Amerikan Pazarlama Birliği (American Marketing Association) 25'in üzerinde pazarlama tanımını bir araya getirerek daha geniş çapta genel kabul gören bir tanım yapmışlardır (Ferrell ve Lucas, 1987):

*Pazarlama, bireysel ve örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik mal, hizmet ve fikirlerin fiyatlandırılması, planlanması ve dağıtımı ile ilgili planlama ve uygulama sürecidir.*

Bu tanım, pazarlamayı örgüt içerisinde yürütülen bir süreç şeklinde ortaya koyarken bu sürecin sadece pazarlama birimi ya da fonksiyonu tarafından yönetilmediğine, diğer birimlerin de bu sürecin bir parçası olduğuna dikkat çekmektedir (Hooley, Saunders ve Piercy, 2004:7).

Despande ve Webster (1989) pazarlama kavramını “müşteriyi, örgütün strateji ve operasyonlarının merkezine koyan ayırt edici örgütsel kültürün tanımlanması” şeklinde ifade ederek bu kavramın aynı anda hem kültürel, hem stratejik hem de taktik unsuru barındırdığını vurgulamaktadır.

Örgütsel bir kültür olarak pazarlama “müşteri ihtiyaçlarını karşılamaya olan bağlılık yoluyla işletmeyi sürdürülebilir karlılığa götüren inançlar ve değerler bütünü” olarak tanımlanırken; “Pazar segmentlerini belirleyerek ve hedef pazarlara uygun ürünler geliştirip konumlandırarak değişen pazar koşullarına etkin karşılık verme yöntemi” şeklindeki tanımlama pazarlamanın stratejik boyutunu ifade etmektedir. Ürün yönetimi, fiyatlandırma, dağıtım ve pazarlama iletişimi gibi günlük faaliyetler ise pazarlamanın taktik yönünü oluşturmaktadır (Deshpande ve Webster, 1989; Webster, 1997; Hooley et al., 2004).

### 3.1.2. Pazar Odaklılık Kavramı

Pazarlama kavramından yola çıkılarak “pazarlama odaklılık” kavramı “*mevcut ve potansiyel müşteri ihtiyaçlarının karşılanmaya yönelik olarak örgüt genelinde pazar bilgisinin yaratılması, birimler arasında dağıtılması ve karşılık verilmesi (Kohli ve Jaworski, 1990:6)*” şeklinde tanımlanmaktadır.

Tanımlardan da görüldüğü üzere, pazarlama, kurumsal kültürün en temel parçasını oluşturan *felsefe* olarak değerlendirilirken, pazarlama odaklılık (marketing orientation) pazarlama kavramının *uygulanması* olarak ifade edilmektedir (McCarthy ve Perreault, 1990; Kohli ve Jaworski, 1990). Dolayısıyla pazarlama kavramı; örgüt, örgütün ürünleri ve müşterileri hakkında düşünmek iken pazar odaklılık bu felsefeyi uygulamaya dökmek için gerekenleri yapmak anlamına gelmektedir (Wrenn, 1997:34).

Pazar Odaklılık Kavramı (Market Orientation Construct) isimli çalışmasında pazarlama (marketing), pazarlama odaklılık (marketing orientation) ve pazar odaklılık (market orientation) kavramlarını ayrı ayrı inceleyen Wrenn, pazarlama ve pazarlama odaklılık kavramlarının aksine, pazar odaklılık kavramının müşteri ve rakiplerle ilgili olduğunu iddia etmektedir (1997:34).

Fonksiyonel stratejinin bir parçası olarak pazarlamaya yönelik organizasyonları “pazarlama odaklı” örgütler şeklinde niteleyen Ngai ve Ellis (1998), müşterilerin, üst yönetim tarafından firmanın önceliği olarak algılandığı örgütsel kültüre sahip organizasyonları “pazar odaklı” örgütler şeklinde ifade ederek “pazarlama odaklılık” ve pazar odaklılık” kavramları arasındaki ayrımı biraz daha keskinleştirmektedir.

Bu iddialara dayanak oluşturan Hunt ve Morgan, çalışmalarında pazar odaklılık kavramı hakkındaki görüşlerini şu şekilde belirtmektedir:

*Pazar odaklılık, pazarlama kavramının uygulamaya dönüştürülmesinden ziyade pazarlama kavramının tamamlayıcısı olarak görülebilir. Bu doğrultuda pazar*

*odaklılığı (1) mevcut ve potansiyel müşteriler, rakipler hakkındaki bilgilerin sistematik olarak toplanması, (2) pazar bilgisi geliştirmek için bu bilgilerin sistematik analizinin yapılması ve (3) bu bilginin stratejinin tanımlanmasında, oluşturulmasında, seçilmesinde, anlaşılmasında ve değiştirilmesinde sistematik olarak kullanılması olarak tanımlayabiliriz (1995:1).*

Pazar odaklılığın ana unsuru olan müşteri odaklılık, müşterinin ihtiyaçlarını karşılamaya ve müşteri memnuniyeti sağlayarak kar elde etmeye dayanmaktadır (Kotler ve Armstrong, 1994). Diğer taraftan pazar odaklılık kavramının temelini bazı bilim adamları müşteri ve rakiplere eşit oranda önem vermeye dayandırırken (Kohli ve Jaworski, 1990; Narver ve Slater, 1990; Kotler, Saunders, ve Armstrong, 1996); diğer bazı bilim adamları yine müşteriye ön plana çıkarmaktadır (Desphande, Farley ve Webster, 1993; Ruekert, 1992; Shaphiro, 1988).

### **3.1.3. Pazar Odaklılığın Kavramlaştırılması**

Literatürde pazar odaklılığın kavramlaştırılmasına yönelik altı farklı perspektiften bahsedilmektedir. Bunlar:

- ***Karar verme perspektifi*** (Glazer, 1991; Glazer ve Weiss, 1993; Shapiro, 1988)
- ***Stratejik perspektif*** (Day, 1994; Day ve Nedungadi, 1994; Gatignon ve Xuereb, 1997; Morgan ve Strong, 1998; Moorman, 1998; Ruekert, 1992; Webster, 1992)
- ***Müşteri perspektifi*** (Deshpande ve Farley, 1998a; Deshpande ve Farley, 1998b; Deshpande et al., 1993; Siguaw et al. 1994)
- ***Pazar bilgisi perspektifi*** (Avlonitis ve Gounaries, 1997; Cadogan ve Diamantopoulos, 1995; Hooley, Lynch ve Shepherd, 1990; Jaworski ve Kohli, 1993; Jaworski ve Kohli, 1996; Kohli ve Jaworski, 1990; Maltz ve Kohli, 1996)
- ***Kültür temelli davranışsal perspektif*** (Cadogan ve Diamantopoulos, 1995; Narver ve Slater, 1990; Narver ve Slater, 1998; Narver, Slater ve Tietje, 1998; Siguaw ve Diamantopoulos, 1995; Siguaw, Brown ve Widing, 1994; Slater ve Narver, 1994)

- *Sistam temelli perspektif* (Becker ve Homburg, 1999)

### 3.1.3.1. Karar Verme Perspektifi

Karar verme perspektifinden Shapiro (1988:120), pazar odaklılığı müşteriye yakınlıktan ziyade işletmenin tüm yönlerini ele alma süreci olarak tanımlamaktadır. Bu sürecin merkezinde, yöneticilerin, birimler ve çalışanlar arasında bilginin paylaşılmasına ve kararların şeffaflığına olan bağlılıkları yer almaktadır. Bu doğrultuda Shapiro (1988), pazar odaklı işletmelerin üç temel özelliğini şöyle belirtmektedir:

- Önemli satın alma etkileri ile ilgili bilgiler her bir kurumsal fonksiyon tarafından çok iyi bilinir. İşletmenin, pazarı ve müşterilerini anlaması ve bu müşteri bilgilerinin tüm kurumsal fonksiyonlar tarafından çok iyi bilinmesi ihtiyacını dikte eder. Pazar araştırması raporları, müşteri anketleri, sektör analizleri, müşteri ziyaretleri gibi çeşitli yöntemlerle elde edilen bilgiler tüm fonksiyonlarca paylaşılır (s.120)
- Stratejik ve taktik kararlar fonksiyonlar arası ve bölümler arası olarak alınır. Operasyondaki farklılıklarına ve potansiyel çıkar çatışmalarına rağmen stratejik ve taktik kararları fonksiyonların ve birimlerin ortak katılımıyla alınır. Fonksiyonlar ve bölümler birbirlerini dinlemeye istekli olmalı ve fikirlerini açık ve dürüst bir şekilde ifade etmeye cesaretlendirilmelidir. (s.121)
- Bölümler ve fonksiyonlar iyi koordine edilmiş kararlar alırlar ve bu kararları bağlılıkla uygularlar. Fikirlerin paylaşılması ve çözüm alternatiflerinin tartışılmasını sağlayarak, pazar odaklı işletme güçlü yönlerini geliştirir. İşletme içindeki güçlü bağlar, iletişimi açık, koordinasyonu güçlü hale getirirken bağlılığı yüksek düzeye çıkarır (s.122).

### 3.1.3.2. Stratejik Odak Perspektifi

Pazar odaklılığı stratejik perspektiften ele alan Rukert, “işletme biriminin müşteriden bilgi sağlama ve kullanması; müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için

strateji geliştirmesi ve müşteri istek ve ihtiyaçlarına karşılık vererek bu stratejiyi uygulaması” şeklinde tanımlamaktadır (1992:228). Ruekert, Narver & Slater ve Kohli Jaworski’ni söylediklerine paralel ile paralel şeyler söylemesine rağmen, analiz birimi olarak kurumsal ya da bireysel pazardan ziyade işletme birimlerine odaklanmaktadır.

Ruekert’in stratejik yaklaşımına göre, pazar odaklılık, yöneticilerin amaç ve hedefleri oluşturmak; kaynakları işletme birimindeki programlara uygun şekilde dağıtmak için dış çevreden bilgiyi toparlamalarına ve yorumlamalarına imkân vermektedir. Pazar odaklılığın geliştirilmesindeki en önemli dış çevre unsuru müşteridir. İkinci önemli unsur ise müşteri odaklı strateji ya da bir aksiyon planının geliştirilmesidir. Bu ikinci unsur, daha çok stratejik planlama sürecinin müşteri istek ve ihtiyaçlarını ne derece dikkate aldığını ve bunların tatmini için ne tür özel stratejiler geliştirildiği ile ilgilidir (Laferty ve Hult, 2001). Ruekert (1992)’ e göre stratejik açıdan pazar odaklılığın üçüncü unsuru, müşteri odaklı stratejinin pazarın istek ve ihtiyaçlarını karşılamak için işletme tarafından uygulanmasıdır.

### **3.1.3.3. Müşteri Odaklı Perspektif**

Pazar odaklılığa müşteri perspektifinden yaklaşan Deshpande ve arkadaşları müşteri odaklılığı “uzun vadeli karlı girişimi gerçekleştirmek adına, müşteri çıkarlarını ilk sıraya koyarken sahip, yönetici, çalışan gibi diğer pay sahiplerini dışlamayan inançlar bütünü” (1993:27) şeklinde tanımlamaktadır. Deshpande ve arkadaşları (1993) pazar odaklılığı müşteri odaklılık kavramı ile aynı anlamda kullanmaktadır. Ayrıca, rakip odaklılık, müşteri odaklılık ile ters düştüğü için bu unsur pazar odaklılık kavramından ayrı tutarken; fonksiyonlar arası koordinasyonun, müşteri odaklılık ile büyük oranda örtüştüğünü ve pazar odaklılığın parçası olması gerektiğini savunmaktadır.

### **3.1.3.4. Pazar Bilgisi Perspektifi**

Kohli ve Jaworski (1990) pazar odaklılığı, “mevcut ve potansiyel müşteri ihtiyaçlarının karşılanması için örgüt genelinde pazar bilgisinin yaratılması, bu

bilginin departmanlar arasında dağıtılması ve bu bilgiye örgüt genelinde karşılık verilmesi”(s.6) olarak tanımlarken üç temel unsuru ön plana çıkarmaktadır:

- Bilginin yaratılması
- Bilginin dağıtılması
- Bilginin karşılık bulması

Kohli ve Jaworski, pazar odaklılığın başlangıç noktası şeklinde ifade ettikleri “*pazar bilgisi*” kavramını “müşterilerin dile getirdikleri istek ve ihtiyaçlarının ötesini görebilmek” şeklinde yorumlamaktadır. Bu doğrultuda pazar bilgisi rakiplerin faaliyetlerini ve bu faaliyetlerin müşteri istekleri üzerindeki etkilerini izlemeyi; devlet düzenlemeleri, teknoloji ve çevresel güçler gibi dışsal faktörlerin müşteri istekleri ve ihtiyaçlarını nasıl şekillendirdiğini analiz etmeyi kapsamaktadır (1990).

Pazar odaklılığın ilk adımı olan bilginin yaratılması, müşteri anketleri, ticari ortaklar ya da müşterilerle olan görüşmeleri, satış raporları, resmi pazar araştırmaları gibi biçimsel ya da biçimsel olmayan yöntemlerle bilginin elde edilmesi sürecini kapsar. Bu süreç sadece pazarlama departmanı tarafından değil, diğer tüm departmanların da katkılarıyla ortaklaşa yürütülür. Daha sonra elde edilen pazar bilgisi, tüm fonksiyonel alanlar arasında etkin bir şekilde iletilir, dağıtılır. Farklı departmanların uyumlu bir şekilde hareket etmesine zemin hazırladığı için pazar bilgisinin dağıtılması çok önemli bir süreçtir (Kohli ve Jaworski, 1990). Pazar odaklılığın üçüncü unsuru olan pazar bilgisine karşılık verme, tüm departmanların pazar bilgisine ve pazar ihtiyaçlarına karşılık vermesi sürecini kapsar. Kohli ve Jaworski’ye göre bu karşılık verme süreci, uygun hedef pazarları seçme, mevcut ve potansiyel ihtiyaçları karşılayacak ürünleri tasarlama, üretme ve dağıtma gibi formlarda olabilir.

### **3.1.3.5. Kültür Temelli Davranışsal Perspektif**

Pazar odaklılığı, “müşteriler için değer yaratan ve işletme için yüksek performansın sürekliliğini sağlayan gerekli davranışların etkin ve etkili bir şekilde oluşturulmasını sağlayan örgütsel kültür” olarak tanımlayan Narver ve Slater (1990) bu kavramın üç temel davranışsal unsurdan oluştuğunu ifade etmektedir:

- Müşteri odaklılık
- Rakip odaklılık
- Fonksiyonlar arası koordinasyon

Narver ve Slater'e göre pazar odaklılığın ana unsurlarından müşteri odaklılık, müşterilere katma değeri yüksek ürün ve hizmet yaratmak için müşterinin yeterli düzeyde anlaşılmasını gerekli kılmaktadır. Bu katma değer, müşterilerin kazançlarını artırırken maliyetlerini düşürerek yaratılmaktadır. Bu anlayışa erişmek, müşteriler hakkında detaylı bilgiye sahip olmayı ve onların karşı karşıya kaldığı ekonomik ve politik kısıtları kavramayı gerektirmektedir. Bu da işletmenin, mevcut ve potansiyel müşteri ihtiyaçlarından haberdar olması ve bu ihtiyaçları gidermek için çalışması anlamını taşımaktadır.

Narver ve Slater (1990), rakip odaklılık ile "organizasyonun mevcut ve potansiyel rakiplerinin sadece güçlü ve zayıf yönlerini değil aynı zamanda uzun dönemli yetenek ve stratejilerini de anlamayı" kastetmektedir. Müşteri odaklılığa paralel olarak rakip odaklılık da, işletmenin kendi müşteri isteklerini tatmin etme kabiliyetlerini değerlendirmek için rakipler hakkında bilgi toplamayı ve onların teknolojik yeteneklerini analiz etmeyi kapsamaktadır.

Narver ve Slater (1990) tarafından üçüncü davranışsal bileşen olarak belirtilen fonksiyonlar arası koordinasyon, müşteriye katma değer yaratmak için kaynakların koordineli bir şekilde kullanılmasıdır (1990). İşletme kaynaklarının bu koordineli entegrasyonu müşteri ve rakip odaklılık ile yakından ilgilidir. Etkinliği sağlamak için tüm departmanların birbirlerinin istek ve ihtiyaçlarına karşı duyarlı olmaları gerekmektedir.

Narver ve Slater daha sonraki çalışmalarında pazar odaklılığı, "(1)paydaşların da çıkarlarını dikkate alarak, karlı müşteri değerinin yaratılması ve korunmasına öncelik veren; (2) pazar bilgisine cevap verebilmeyi ve örgütsel gelişmeyi önemseyen davranış normlarını yaratan *kültür*" (1995:67) şeklinde tanımlamaktadır.



### 3.1.3.6. Sistem Temelli Perspektif

Öncülüğünü Becker ve Homburg'un (1999) yaptığı sistem temelli perspektif, pazar odaklı yönetim sergilemek için nasıl farklı sistemler tasarlanabileceği ile ilgilidir. 1999 yılında yürüttükleri çalışmada Becker ve Homburg, pazar odaklılığın 5 unsurdan oluştuğunu öne sürmektedir:

- pazar odaklı örgüt sistemi
- pazar odaklı bilgi sistemi
- pazar odaklı planlama sistemi
- pazar odaklı kontrol sistemi
- pazar odaklı insan kaynakları yönetimi sistemi

Pazar odaklı örgüt sistemi, “örgütsel yapının yeniden tasarlanmasıyla nasıl pazar odaklılığın artırılacağı” (1999:24) ile ilgiliyken; pazar odaklı bilgi sistemi örgütün bilgi sisteminin, müşteri ve rakipler hakkındaki doğru ve geçerli bilgiyi nasıl en iyi şekilde toplamasını sağlayacağı ile ilgilidir. Pazar odaklı planlama sistemi, “örgütün planlama sisteminin, pazar odaklı şekilde nasıl tasarlandığı ile ve müşteri tatmini arttırma gibi belli başlı hedeflerin, sorumlu kişilerin ne derece iyi tanımlandığıyla” ilgilidir (1999:25). Pazar odaklı kontrol sistemi ise, müşteri memnuniyet indeksleri, pazar payları, müşteri devamlılık oranları gibi işletme içi ve pazar bağıntılı faaliyetlerin kontrolünde yönetime yardımcı olur. Son olarak pazar odaklı insan kaynakları yönetimi sistemi de mesela “organizasyonun genel pazar odaklılığına katkıda bulunacak iş başvurusu sahiplerini, işletmenin, yüksek müşteri memnuniyetiyle birlikte ne derece iyi tespit edebildiği” gibi konularla ilgilidir. Tüm bu perspektifler doğrultusunda literatürde yapılan bazı önemli ampirik çalışmaların kısa bir özeti Tablo 3.3.1’de yer almaktadır.

**Tablo 3.1.3.1. Pazar Odaklılık Konusunda Yapılan Ampirik Çalışmalar**

Pazar odaklılığı benimseyen ya da uygulayan firmaların ve sektörlerin özellikleri ile ilgili yapılan çalışmalar	Munsinger, 1964 Hise , 1965 Barksdale ve Darden, 1971 McNamara, 1972 Parasuraman, 1983 Dunn, Birley ve Norburn, 1986 Greenly ve Matcham, 1986 Peterson, 1989 Norburn, Birley, Dunn ve Payne 1990, Meziou, 1991
Pazar odaklılığın firma içindeki diğer fonksiyonlara etkisi inceleyen çalışmalar	Lawton ve Parasuraman, 1980 Jaworski ve Kohli, 1993
Pazar odaklılık ile diğer oryantasyonlar arasındaki ilişki inceleyen çalışmalar	Lusch ve Laczniak, 1987 Morris ve Paul, 1987 Miles ve Arnold, 1991 Bennet, 1998 Slater, Narver, 1995 Baker ve Sinkula, 1999 Mavonda, Chinhanzi ve Stewart, 2005 Sciascia, Naldi ve Hunter, 2006
Pazar odaklılık ile karlılık, müşteri memnuniyeti gibi performans arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar	Narver ve Slater, 1990 Ruekert, 1992 Wong ve Saunders, 1993 Day ve Nedungadi, 1994 Pelham ve Wilson, 1996 Cano, Carrillat ve Jaramillo, 2004, Jimenez ve Cegarra-Navarro, 2007
Pazarlama kavramının gelecekteki önemine değinen çalışmalar	Lusch, Udell ve Laczniak, 1976 Langerak, 2003
Pazar odaklılık kavramı ile ilgili ölçek geliştirmeye yönelik olan çalışmalar	Narver ve Slater, 1990 Kohli, Jaworski ve Kumar, 1993 Desphande et al., 1993 Desphande ve Farley, 1998a Matsuno ve Metzner, 2000
Pazar odaklılık ile performans arasındaki ilişkiyi çevresel faktörlerin modere etkileri ile ele alan çalışmalar	Jaworski ve Kohli, 1993 Slater ve Narver, 1994 Van Egeren ve O'Connor, 1998 Dobni ve Luffman, 2000

Pazar odaklılıkla ilgili bu perspektifler birbirinden çok farklıymış gibi görünse de hepsinin de birleştiği dört ortak noktadan bahsetmek mümkündür. Bunlar:

1. müşterinin önemi
  2. paylaşılan bilginin önemi
  3. pazarlama faaliyetlerinin ve ilişkilerinin fonksiyonlar arası koordinasyonu
- pazarlama faaliyetlerine uygun aksiyonları alarak cevap verebilme (Lafferty ve Hult, 2001:100).

Lafferty ve Hult (2001) pazar odaklılığın kavramlaştırılmasına yönelik bu farklı perspektifleri sentezleyerek temelde iki gruba ayırmaktadır: yönetsel ve kültürel. Homburg ve Pflesser'ın (2000), pazar odaklılığın *kültürel ve davranışsal* kavramlaştırılmasıyla aynı doğrultuda olan bu sınıflamaya göre; Shapiro (1988), Ruekert (1992), Kohli ve Jaworski (1990), organizasyonun başarısının kıdemli yöneticilerin pazar odaklılığı teşvik etmelerine bağlı olduğunu söyleyerek pazar odaklılığın yönetsel boyutunu ön plana çıkarmaktadır. Dolayısıyla yönetsel yaklaşım pazar bilgisi perspektifi, karar verme perspektifi ve stratejik perspektifin temelini oluşturmaktadır (Lafferty ve Hult, 2001:103).

Diğer taraftan Narver ve Slater (1990), Deshpande et al. (1993), işletme için yüksek performans ve alıcılar için yüksek katma değer yaratabilmek için organizasyonun pazar odaklı örgüt kültürüne sahip olması gerektiğini söyleyerek pazar odaklılığın kültürel boyutuna vurgu yapmaktadır. Pazar odaklılığın kültürel boyutlu kavramlaştırılması, pazar odaklı işletmede yer alan belli yapıların ve uygulamaların da ötesine geçerek örgüt değerlerine odaklanmaktadır.

Gonzalez- Benito ve Gonzalez-Benito (2005) da, Hamburg ve Pflesser (2000), Lafferty ve Hult (2001) paralel şekilde pazar odaklılığın kavramlaştırılmasına yönelik yapılan çalışmaları iki gruba ayırmaktadır: operasyonel (davranışsal) yaklaşım ve kültürel (felsefi) yaklaşım. Yazarlara göre pazar odaklılık tanımları ve ölçekleri, ya örgüt içindeki süreçlere, faaliyetlere, davranışlara (Kohli ve Jaworski, 1990) ya da yöneticilerin tavırları, değerleri ve inançlarına (Narver ve Slater, 1994) odaklanmaktadır.

Pazar odaklılığın kavramlaştırılmasına yönelik çalışmaları Lafferty ve Hult (2001) gibi bazı bilim adamları dört beş farklı perspektiften ele alsalar da literatürde genel kabul gören iki yaklaşımdan söz etmek mümkün: davranışsal (operasyonel) (Kohli ve Jaworski, 1990) ve kültürel (felsefi) (Narver ve Slater, 1990) yaklaşım. Pazarlama kavramının uygulanmasına yönelik faaliyet, süreç ve davranışlar bütünü (Kohli ve Jaworski, 1990) davranışsal (operasyonel) pazar odaklılık olarak ifade edilirken; pazar odaklılığın işletme felsefesi olarak benimsenmesi (Slater ve Narver, 1994), uzun dönemli karlılık için müşteri çıkarlarının ilk sıraya konulması inancı

(Deshpande et al., 1993) kültürel bağlamda kavramlaştırma olarak nitelendirilmektedir.

### **3.1.4. Davranışsal (Operasyonel) Bir Kavram Olarak Pazar Odaklılık**

Öncülüğünü Kohli ve Jaworski'nin yaptığı davranışsal kavramlaştırma yaklaşımı pazar odaklılığı, pazarlama kavramının uygulanması kökenli faaliyetler, süreçler ve davranışlar bütünü olarak görmektedir.

Kohli Jaworski (1990:6), pazar odaklılığı, *“mevcut ve potansiyel müşteri ihtiyaçları ile ilgili bilginin örgüt genelinde yaratılması, departmanlar arasında bu bilginin dağıtılması ve yine örgüt gelinde bu bilgiye karşılık verilmesi”* şeklinde tanımlayarak örgütsel bir süreç olarak ele almakta ve bu süreci şöyle açıklamaktadır:

- Bilginin yaratılması (Intelligence generation): Müşteri anketleri, ticari ortaklar ya da müşterilerle olan görüşmeleri, satış raporları, resmi pazar araştırmaları gibi biçimsel ya da biçimsel olmayan yöntemlerle bilginin elde edilmesidir. . Bu süreç sadece pazarlama departmanı tarafından değil diğer tüm departmanların da katkılarıyla ortaklaşa yürütülür.
- Bilginin dağıtılması (Intelligence dissemination): Tüm departmanlar tarafından toplanan bilgi yine tüm departmanlar arasında paylaşılır, tüm fonksiyonel birimlere iletilir, dağıtılır. Farklı departmanların uyumlu bir şekilde hareket etmesine zemin hazırladığı için pazar bilgisinin dağıtılması çok önemli bir süreçtir.
- Karşılık verme (Responsiveness): Pazar bilgisinin toplanması ve departmanlar arasında dağıtılmasının bir sonucu olarak tüm departmanların pazar bilgisine ve pazar ihtiyaçlarına karşılık vermesi sürecini ifade eder. Bu karşılık verme süreci, uygun hedef pazarları seçme, mevcut ve potansiyel ihtiyaçları karşılayacak ürünleri tasarlama, üretme ve dağıtma gibi formlarda olabilir.

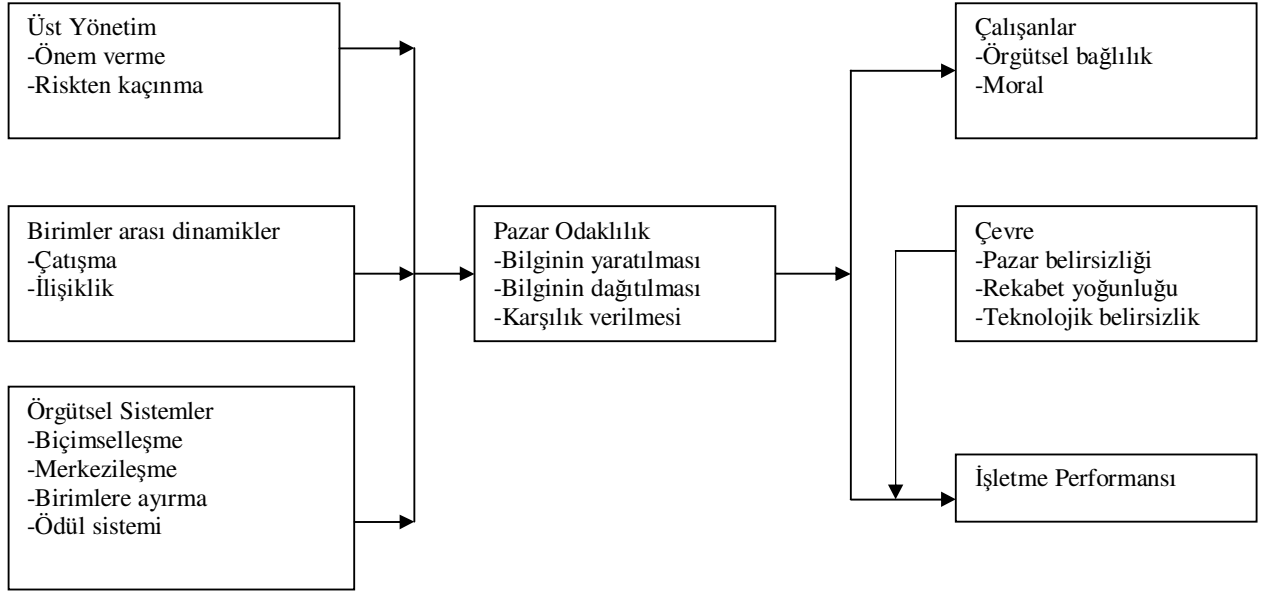
Pazar odaklılığın davranışsal bakış açısıyla kavramlaştırılmasına yönelik ampirik çalışma yine Kohli ve Jaworski (1993) tarafından yürütülmüş ve 20 sorudan oluşan MARKOR (Market Orientation Scale-Pazar Odaklılık Ölçeği) ölçeği (Kohli, Jaworski ve Kumar, 1993) geliştirilmiştir. MARKOR ile 222 SİB’de (stratejik iş biriminin) (1) tüm departmanlar düzeyinde pazar bilgisinin yaratılması faaliyetleri (2) bu bilginin, biçimsel ve biçimsel olmayan kanallar vasıtasıyla yatay ve dikey olarak organizasyon için yayılması (3) yaratılan bu bilgi doğrultusunda pazarlama programlarının geliştirilmesi ve uygulanması düzeyleri ölçülmüş ve değerlendirilmiştir. Pazarlama departmanı ve diğer departman yöneticileri üzerinde yürütülen bu çalışma ile pazar odaklılık ile performans arasındaki ilişki incelenmiştir. Jaworski ve Kohli pazar odaklılığın öncüllerinin ve sonuçlarının yer aldığı Şekil 3.2.1’de yer alan modeli ortaya koymuşlardır (1993:55).

Modele göre, üst yönetimin pazar odaklılığa gereken önemi vermesi (emphasis) pazar odaklılık ile pozitif yönde ilişkiliyken, riskten kaçınması (risk eversiyon) negatif yönde ilişkilidir (Jaworski ve Kohli, 1993). Birimler arası dinamikler (interdepartmental dynamics) bağlamında ise; “*mevcut ya da beklenen tepkilerin uyumsuzluğundan kaynaklanan departmanlar arası gerilim*” (s.55) olarak tanımlanan çatışma (conflict) pazar odaklılığı negatif yönde etkilerken; “*departmanlardaki çalışanlar arasındaki biçimsel ya da biçimsel olmayan doğrudan ilişki*” (s.56) şeklinde ifade edilen ilişkililik (connectedness) pazar odaklılığı pozitif yönde etkilemektedir.

Jaworski ve Kohli (1993) biçimselleşme (formalization), merkezileşme (centralization) ve birimlere ayırma (departmentalization) gibi örgütsel unsurların pazar odaklılığı olumsuz etkilerken; ödül sisteminin olumlu etkilediğini iddia etmektedir.

Yine modele göre pazar odaklılık ile işletme performansı arasında doğrudan ilişki vardır ve pazar odaklılık çalışanlar çalışanları olumlu etkilemektedir. Bunların yanı sıra pazar belirsizliği, teknolojik belirsizlik, rekabet yoğunluğu gibi çevresel unsurların, pazar odaklılık ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi etkilediği öne sürülmektedir. Jaworski ve Kohli’ye (1993) göre pazar belirsizliği ve rekabet

yoğunluğu pazar odaklılık ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi artırırken; teknolojik belirsizlik bu ilişkiyi şiddetini azaltmaktadır.



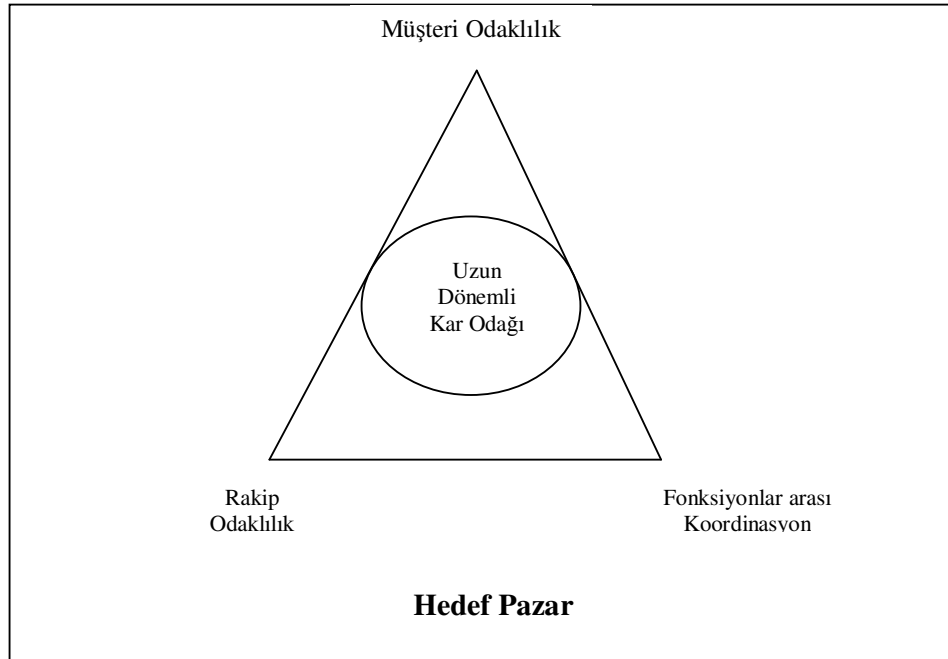
**Şekil 3.1.4.1. Pazar Odaklılığın Öncülleri ve Sonuçları**

Daha sonra Matsuno ve Mentzer (2000) MARKOR ölçeğinin dar kapsamlı olduğunu, kavramları, özellikle de bilgi bağımlı faaliyetleri yeterince yansıtamadığını öne sürerek bu ölçeğin genişletilmesine yönelik çalışmalar yürütmüşlerdir. 300 pazarlama yöneticisi üzerinde yürüttükleri çalışmada pazar odaklılığı ölçmek için 22; bilginin elde edilmesini 8; bilginin dağıtılmasını 6; ve karşılık vermeyi 8 soruyla ölçmüşlerdir.

### 3.1.5. Kültürel (Felsefi) Bir Kavram Olarak Pazar Odaklılık

Pazar odaklılığın felsefi yönünü vurgulayan kültürel kavramlaştırma, organizasyonun müşteri için sürekli bir şekilde en iyisinin yaratılmasına olan bağlılığını ifade etmektedir (Narver ve Slater, 1990; Desphande et al., 1993). Bu yaklaşımın öncüleri Narver ve Slater (1990), ortalama pazar performansı üzerinde bir

performans gerçekleştirmek isteyen işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmaları gerektiğini, bunun da ancak müşteri için sürekli en iyisini yaratmakla mümkün olabileceğini iddia etmektedir. Sürdürülebilir rekabet avantajını kazanma ve müşteri için sürekli en iyisini yaratma isteği, işletmeleri, bu doğrultuda gerekli davranışları üretecek bir kültürü yaratmaya zorlamaktadır. Pazar odaklılık, müşteriler için artı değer yaratılması, dolayısıyla sürdürülebilir yüksek performansın gerçekleşmesine yönelik gerekli davranışları etkin ve etkili şekilde yaratılmasını sağlayan örgüt kültürüdür (Webster, 1988; Shaphiro, 1988; Narver ve Slater, 1990). Slater ve Narver (1994) kültürel bağlamda ele aldıkları uzun vadede karlılığı artırmaya yönelik olan pazar odaklılığın, Şekil 3.3.1’de de yer aldığı üzere, müşteri odaklılık, rakip odaklılık ve fonksiyonlar arası koordinasyon olmak üzere üç unsurdan meydana geldiğini ifade etmektedir.



Kaynak: Narver ve Slater, (1990: 23).

### Şekil 3.1.5.1. Pazar Odaklılık

Pazar odaklılığın bileşenlerinden müşteri odaklılığı ön plana çıkaran diğer bazı yazarların aksine, Narver ve Slater (1990) üç unsurun da pazar odaklılık açısından aynı derecede öneme sahip olduğunu savunmaktadır.

### **3.1.6. Pazar Odaklılığın Boyutları**

#### **3.1.6.1. Müşteri Odaklılık**

Pazar odaklılığın kalbini oluşturan müşteri odaklılık, alıcının sadece bugünkü değil zaman içinde oluşabilecek değer zincirinin tamamını anlamayı ve bu anlayışı sürekli hale getirmeyi gerekli kılar. Pazar odaklı bir işletme, sadece mevcut hedef alıcıların değil tüm pazarların maliyet- gelir dinamiklerini anlamaya çalışırken; en iyi müşteri değerinin yaratılması açısından büyük önem arz eden müşteri ilişkilerinin sürdürülmesi için satış öncesi ve satış sonrası hizmete büyük önem verir. Hatta bu doğrultuda bazı işletmeler müşteri bağlılığını güçlendirmek adına müşterilerine yönelik sürekli eğitimler dahi düzenleyebilirler. Pazar odaklı bir işletmenin çalışanları zamanlarının büyük bir bölümünü müşterilerle geçirirken; yöneticileri müşteri arayarak ya da onları tesislerine davet ederek onların istek ve ihtiyaçlarını anlamaya çalışır (1994; 22-23).

#### **3.1.6.2. Rakip Odaklılık**

Slater ve Narver'a (1994) göre en iyi müşteri değerini yaratmak için sadece müşteriye odaklanmak yeterli değildir. Rakipler, teknoloji ve hedef müşterilerin bunları bir alternatif olarak algılayıp algılamadıkları da büyük önem arz etmektedir. Üstün değer, prensip olarak rakiplerin kısa vadedeki güçlü ve zayıf yönleri ile uzun vadede yetenek ve stratejilerini tanımayı ve anlamayı gerektirir. İşletme mevcut ve potansiyel rakiplerini, satranç oyunu perspektifinden stratejik bir şekilde ele almalı, rakiplerin rekabetçi tehditlerini ve bu tehditlerin kasten mi olduğunu ya da değer yaratma yeteneklerinden mi kaynaklandığını sürekli bir şekilde incelemelidir. Böylelikle işletme, duruma göre rekabetçi stratejiler geliştirmesine imkan veren çok önemli bilgiye sahip olabilecektir. Pazar odaklı bir işletmede, tüm fonksiyonel birim çalışanları rakiplerle ilgili bilgileri birbirleriyle paylaşırken; üst yönetim rekabetçi tehditlerin olası kaynakları üzerinde ortak bir perspektif geliştirmek için sıklıkla rakiplerin stratejilerini tartışır. Bu bilgiyi kullanarak pazar odaklı işletme, rakiplerinin zayıflıklarını kendisi için fırsata dönüştürür ve rekabet avantajı sağlar ve rakiplerine hızlı bir şekilde cevap vererek ya da onların faaliyetlerin önceden tahmin ederek bu avantajını devam ettirir (1994: 23).



### 3.1.6.3. Fonksiyonlar arası Koordinasyon

Pazar odaklılığı üçüncü bileşeni fonksiyonlar arası koordinasyon, müşteri artı değeri yaratmak için tüm işletme genelindeki insan ve kaynakların koordinasyonunu ifade etmektedir (Slater ve Narver, 1994:23). Müşteri değer zincirinin herhangi bir noktası, müşteri artı değeri yaratmak için fırsattır. Diğer bir ifadeyle herhangi bir fonksiyondaki herhangi bir çalışan müşteri değerine potansiyel katkı anlamını taşımaktadır. Bu durumu Michael Porter (1985) şöyle açıklamaktadır:

*“Her bir departman, tesis, şube ya da örgütsel birim tanımlanması ve anlaşılması gereken bir role sahiptir. Strateji geliştirme sürecine yakınlık veya uzaklık dereceleri önemli olmaksızın, her bir çalışan, firma rekabet avantajının geliştirilmesi ve sürdürülmesine yardımcı olmadaki rolünü iyi kavramalıdır.”,*

Bunu başarmak için etkin şirketler, değer yaratma odaklı yatay örgüt yapıları geliştirmektedirler. Projeleri yürütmek için klasik fonksiyonel yapılı organizasyonlara nazaran daha hızlı hareket edebilen çok fonksiyonlu takımlar oluşturmaktadırlar. Farklı fonksiyonlardaki kişilerden kurulu bu takımlar etkin koordinasyonları sayesinde mevcut ve potansiyel müşteri ihtiyaçlarını çok hızlı ve etkin bir şekilde karşılamaktadır. Mesela içinde mühendis, üretimci, satışçı ve pazarlamacının yer aldığı bir yeni ürün geliştirme takımı ele alınırsa, mühendis pazarlamacıdan elde ettiği bilgiler sayesinde müşterinin ne istediğini, ihtiyacını bilerek ürünü tasarlar, pazarlamacının da neyin mümkün olup neyi olmadığını bilmesini sağlayacaktır. Üretimci bu ürünün rasyonel bir maliyete sahip olması yönünde ürün tasarım aşamasında devreye girecektir. Mühendis ve üretimci yetenekleri, kısıtları, pazarlama ve satışla sürekli konuştuklarından yetenekler ve kısıtlar bir dengeye gelecek en rasyonel haliyle ürün ya da hizmet ortaya konacaktır. Tüm birimler müşteri değerine bu şekilde katkıda bulunduğu zaman yaratıcılık, müşteriye yönelik olarak firma etkinlik ve etkiliği artıran bir araç haline gelmektedir(Slater ve Narver, 1994).

Pazar odaklılığın kültürel olarak kavramlaştırılmasına yönelik ampirik çalışmalar yine Narver ve Slater (1990) başlatmıştır. 140 stratejik iş biriminde

yürüttükleri çalışmayla pazar odaklılığın üç boyutunu -müşteri odaklılık, rakip odaklılık ve fonksiyonlar arası koordinasyon- ampirik olarak ölçeklendirmişler ve bu unsurlar ile kavramsal olarak pazar odaklılıkla ilişkili üç yönetim politikası değişkeni -İKY politikası, farklılaştırma odaklı rekabet avantajı ve maliyet odaklı rekabet avantajı- arasındaki ilişkiyi ele almışlardır.

Literatürde pazar odaklılıkla ilgili çok sayıda ölçek geliştirilmiş olmasına rağmen (MKTOR-Narver ve Slater, 1990; Müşteri odaklılık-Desphande et al., 1993; MARKOR-Kohli, Jaworski ve Kumar, 1993; Parimonious Scale-Desphande ve Farley, 1998; Pazar Odaklılık Ölçeği-Matsuno ve Mentzer, 2000); MARKOR (Kohli, Jaworski ve Kumar, 1993) ve MKTOR (Narver ve Slater, 1990) uygulamada daha çok kullanılmaktadır.

Pazar odaklılıkla ilgili ölçeklerin çoğu ABD’de geliştirildiği için ABD dışındaki ülkelerde kullanıldığında geçerlilik ve güvenilirlik sorunu yaşanmaktadır. Ancak MARKOR ve MKTOR psikometrik ölçümlerinin üstünlüğü sayesinde bu sorunu aşmışlardır (Cho, 2004).

Biz bu çalışmamızda rekabetçi kültürün bir unsuru (Hult et al., 2003) olarak ele aldığımız pazar odaklılığı ölçmek için Narver ve Slater’ın (1990) kültürel perspektifle geliştirmiş olduğu ve psikometrik ölçümlerine güvendiğimiz MKTOR ölçeğini kullandık.

## **3.2. ÖĞRENME ODAKLILIK**

### **3.2.1. Öğrenme ve Örgütsel Öğrenme**

Eğitim bilimi, psikoloji ya da sosyoloji anlamında ayrıntıya girmeden kısaca “kişinin sezgisel ve bilişsel süreçler vasıtasıyla çevresindeki bilgileri, uyarıları, olaylar arasındaki benzerlik ve farklılıkları algılaması ve bunları özümseyerek davranışlarına yansıtması” şeklinde tanımlanan öğrenme; kişisel düzeyde, grup düzeyinde ve organizasyon düzeyinde olmak üzere üç düzeyde gerçekleşir (Koçel, 2003:435).

Kişisel düzeyde öğrenme, bir insanın çevresine ait birikmiş veya yeni bilgilere, sezgisel veya bilişsel süreçleri kullanarak ulaşmasını, bunları algılayıp anlamasını, bunları yorumlamasını, bunlarla tecrübeler yapmasını ve ulaştığı sonuçlara göre davranmasını ifade etmektedir. Kişisel düzeyde öğrenilen bilgilerin, iletişim süreci kullanılarak grup içinde paylaşılması, yorumlanması ve ortak bir anlayışa ulaşılmasıyla grup düzeyinde öğrenme gerçekleşmiş olur. Organizasyon düzeyinde öğrenme ise grup düzeyinde ulaşılan ortak anlayış ve değerlerin, organizasyonun tamamı için geçerli sistem, yöntem, prosedür, beklenen davranış kalıpları ve her isteyenin kolayca erişeceği ortak veritabanlarına dönüştürülmesini ifade eder (Koçel, 2003:436).

Bahsedilen üç düzeyi kapsayan “*örgütsel öğrenme*” (Inkpen, 1998) ise en temel anlamında “davranış etkileme potansiyeline sahip yeni bilgi ya da bakış açısının geliştirilmesi” olarak tanımlanmaktadır (Slater ve Narver, 1995:63).

Örgütsel öğrenme, stratejik perspektiften, “örgütün dış çevreye adapte olmasını sağlayan stratejiler ve örgütsel kültür” (Crossan, Lane White ve Djurfeldt, 1995) olarak görülürken; sistematik bakış açısıyla, “organizasyonların çevresel bilgileri edinerek kendilerini ona göre ayarladıkları dinamik olarak dengelenmiş ilişki” (Senge, 1990) olarak ele alınmaktadır.

Örgütsel öğrenmeyi, süreç perspektifinden inceleyen Huber ise (1991) “bilginin edinilmesi, dağıtılması, yorumlanması ve örgütsel bellekten oluşan bir süreç” şeklinde kavramsallaştırmaktadır.

*Bilginin edinilmesi*, kişinin doğrudan kendi deneyimleri veya başkalarının deneyimleri sonucu elde edilmesini ifade eder (Huber,1991; Slater ve Narver,1995). Birey, içsel odaklı deneyimler (üretimin verimliliği ile ilgili kişisel deneyimler gibi) yoluyla “sömürerek”(exploitation) ya da dışsal odaklı deneyimler (küçük çaplı pazar denemeleri gibi deneyimler) yoluyla “keşfederek” (exploration) bilgiyi doğrudan elde edebilir (March, 1991; Slater ve Narver, 1995). Başkalarının deneyimlerinden öğrenme, kıyaslama, yatırım ortaklığı oluşturma, stratejik işbirliklerine gitme gibi faaliyetleri kapsar (Webster, 1992).

*Bilginin dağıtılması*, formal ya da informal kanallardan elde edilen bilginin örgüt içinde dağıtılmasını, paylaşılmasını ifade eder (Brown ve Duguid, 1991; Koffman ve Senge, 1993) ve bu süreç örgütsel öğrenmeyi bireysel öğrenmeden farklı kılar. Bilgiyi değerli kılan ise bu dağıtım ya da paylaşım sürecinin etkin bir şekilde yürütülmesidir (Glazer, 1991; Slater ve Narver 1995).

*Bilginin yorumlanması*, fonksiyonel birimlerin bilginin anlamı ve işletme üzerindeki etkileri konusunda uzlaşma sağlaması (Daft ve Weick, 1984; Day, 1994b) anlamını taşımaktadır. Dess ve Origer (1987), dinamik ve karmaşık çevrede faaliyette bulunan yüksek performanslı işletmelerin, strateji uygulamalarının etkinliğini geliştirmek için birimler arasında uzlaşma sağlamaları gerektiğini belirtmektedir.

*Örgütsel bellek*, bilginin ileride kullanılmak üzere depolanmasını (Huber, 1991; Walsh ve Ungson, 1991; Slater ve Narver, 1995) ifade eder. Bilginin, bilgi sistemiyle, misyonla, vizyonla, faaliyet prosedürleriyle, örgütsel hikaye ya da rutinlerle kayıt altına alınması, kodlanması örgütsel hafızayı oluşturur (Slater ve Narver, 1995). Personelin sürekli değişmesi ve zamanın geçmesi öğrenilen bilgiyi kısa ömürlü yapmaktadır. Örgütsel hafıza, zamanın geçiciliğini ve değişen personeli yeniden yapılandığı için bilginin devamlılığını sağlamakta ve öğrenmenin uzun ömürlü olmasına imkan vermektedir (Levitt ve March, 1988; Sinkula, 1994; Slater ve Narver, 1995).

Huber'a paralel şekilde Nevis, Dibella ve Gould (1995:73) örgütsel öğrenmeyi "bir örgütün deneyime dayalı performans elde ettiği ya da geliştirdiği süreç ya da kapasite" olarak tanımlamaktadır. Örgütsel öğrenmeyi "bireysel yetenekleri geliştirerek örgütsel etkinliği yaratan ve değiştiren örgütsel kültür içindeki örgüt bilgisi ve normlarının oluşturulması süreci" olarak ifade eden Dodgeson'a (1993) göre bu kavran teoride organizasyonların sürekli değişen yapısına odaklanan dinamik bir kavramdır.

Yukarıdaki tanımlamaların yanı sıra öğrenmenin düzey ve türleri de örgütsel öğrenmenin kavramlaştırılmasında kullanılmıştır. Argyris ve Schon (1978) örgütsel öğrenmeyi; örgüt üyelerinin davranışlarını mevcut örgütsel süreçteki normlara,

ilkelere, hedeflere göre oluşturdıkları tek döngülü öğrenme (single loop learning) ve davranışlarıyla mevcut ilke, norm ve hedefleri şekillendirdikleri çift döngülü öğrenme (double loop learning) işlemlerinden oluşan bir süreç olarak tanımlamaktadır.

Daha sonra Senge (1990), Argyris ve Schon'un tek döngülü ve çift döngülü öğrenme kavramlarından yola çıkarak, örgütsel öğrenme literatürüne uyarlanabilir ya da reaktif öğrenme (adaptive learning) ve üretken ya da proaktif öğrenme (generative learning) kavramlarını kazandırmıştır.

Argyris ve Schon (1978) tarafından tek döngülü öğrenme olarak da adlandırılan *uyarlanabilir ya da reaktif öğrenme*, öğrenmenin en temel formudur ve organizasyon üyelerinin, işin en iyi şekilde yapılması için mevcut yol ve yöntemleri takip etmesi durumunda oluşur (Senge, 1990; Slater ve Narver, 1995).

Yine Argyris ve Schon'un çift döngülü öğrenme olarak adlandırdığı üretken ya da proaktif öğrenme, organizasyon üyelerinin mevcut çalışma yöntemlerini, standartları, hedefleri ve ilkeleri sorgulamaya ve bunları yeniden şekillendirmeye başladıklarında oluşmaktadır (Senge, 1990). Proaktif öğrenme, temel olayları ve olguları birbirine bağlayan ilişkilerin, sistemlerin algılanıp yeni bir bakış açısı geliştirilmesiyle mümkün olmaktadır (Slater ve Narver, 1995). Bu sorgulama ve yeniden şekillendirme, “öğrenmeyi öğrenen ve kendini dönüştüren” *öğrenen organizasyonların* (Pedler, Burgoyne ve Boysell, 1992; Senge, 1990) yaratılmasına yardımcı olmaktadır. Örgütsel öğrenmenin unsurlarını , “sistem düşüncesi, bireysel beceri, zihinsel modeller, paylaşılan vizyon ve takım öğrenmesi” şeklinde sıralayan Senge (1990), bu özelliklerin aynı zamanda öğrenen organizasyonların da temelini oluşturduğunu ifade etmektedir.

### **3.2.2. Öğrenen Organizasyonlar**

Hızla değişen çevresel koşullarda, işletmelerin rekabet güçlerini artırmaları ve yaşamlarını sürdürebilmeleri amacıyla geliştirilen yönetim kavramlarından biri olan “öğrenen organizasyonlar” kavramı; organizasyon çalışanlarının yeni bilgi

yaratmalarını, bunu paylaşmalarını bu bilgiyi organizasyon bilgisi haline getirmelerini ve sorunların çözümünde kullanmalarını esas almaktadır. Böylece organizasyonlar yaşamış oldukları tecrübelerden ve yeni bilgi yaratıcı çalışmalardan “nasıl rekabet edeceğini” ve “sorunlarını nasıl çözebileceğini” öğrenecektir (Koçel, 2003:434).

Öğrenen organizasyonlarda; sistem, mekanizma ve süreçler, çalışanların bireysel ve kolektif yeteneklerini geliştirmeye imkan verecek şekilde tasarlanmakta (Skyrme, 1996); çalışma ortamı, çalışanların sürekli “birlikte öğrenmeyi öğrenmelerine” yardımcı olmakta (Senge, 1990); örgütsel kültür öğrenmeyi besleyip dışsal değişimlere hızlı ve etkin cevap verme yeteneğini kazandırmaktadır (Slater ve Narver, 1995; Bennet, 1998).

Mills ve Friesen (1992) öğrenen organizasyonların özelliklerini “(1) öğrenmeye olan bağlılık, (2) dış dünyaya açık olma ve (3) öğrenmenin bireyler ve gruplar bazında paylaşılması” şeklinde sıralamaktadır. Öğrenmeye bağlılık, üst düzey yöneticilerin desteğini, yeniliklerin denemesini ve öğrenmeleriyle performansın geliştirilmesine katkıda bulunan bireylerin ya da birimlerin ödüllendirilmesini gerekli kılmaktadır. Böyle bir firmada, çalışan mevcut durumu değiştirmek, yeni fikirler geliştirmek, yenilik yapmak ve faaliyetlerini performansı artırma bağlamında gözden geçirmek için teşvik edilecektir (Dixon, 1992; Skyrme, 1996; Benett, 1998). Dış dünyaya açık olma pazarı ve rakipleri sürekli araştırmayı ve rakiplerin performanslarını kıyaslama aracı olarak kullanmayı kapsar. Araştırma verileri çeşitli kaynaklardan elde edilir ve tüm firma genelinde bireyler ve gruplar bazında paylaşılır (Slater ve Narver, 1995). Öğrenen organizasyonlar sürekli dış çevreyi ve rakipleri izlemeleri, araştırmaları sayesinde ani değişikliklere hemen tepki verip gerekli önlemleri alabilirler.

Öğrenme sonucunda oluşan bilgi, organizasyonun en üretken kaynağı ve rekabet avantajının temel anahtarı olma potansiyelini taşımaktadır (Barney, 1991; Grant 1996; Hult et al., 2003). Aslında belirsiz ve sürekli değişen dinamik bir işletme çevresinde rakiplerden önce öğrenme ve öğrenilenleri etkin bir şekilde uygulamaya geçirme yeteneği, rekabet avantajının kaynağını oluşturmaktadır (Day, 1994b; Dixon 1992; Stata, 1989).

Dibella, Nevis ve Gould (1996), en iyi öğrenen organizasyonlarda bilginin çeşitli kaynaklardan elde edilmesi ve tüm organizasyon genelinde paylaşılmasını, *öğrenme odaklılığın* en temel belirleyicisi olarak nitelemekte ve diğer belirleyicileri şöyle sıralamaktadır:

- nihai ürün ya da hizmet hakkında bilgi toplama önceliği
- bilginin örgüt içinde düzgün bir şekilde paylaşılmasına yönelik resmi prosedürlerin olması
- yeni ürün geliştirilmesine yönelik yenilikçilik
- yeni yeteneklerin geliştirilmesi ve bilginin edinilmesine yönelik finansal yatırımların yapılması
- takım çalışması

Organizasyonun örgütsel öğrenmeyi yaratma isteğini “öğrenme odaklılık” olarak ifade eden Santos-Vijande ve arkadaşları, öğrenme odaklılığı “öğrenmeye yönelik kültürel isteklilik” (2005: 191) şeklinde tanımlamakta ve pratikte kültürel öğrenmeyi ve öğrenen organizasyonları ölçmek zor olduğu için bu konularla ilgili çalışılırken “öğrenme odaklılık” kavramının ön plana çıktığını belirtmektedir.

### 3.2.3. Öğrenme Odaklılık Kavramı

Rekabet avantajının dolayısıyla da örgüt başarının kaynağı (Farrell vd., 2008) olarak görülen öğrenme odaklılık, şimdiye kadar psikoloji (Nonaka ve Takuchi, 1995; Schein, 1993b; Dixon, 1994), yönetim (Stata, 1992; Senge1990; Huber, 1991; Argyris ve Schon, 1978), sosyoloji (Coopey, 1995; Law, 1994); pazarlama (Slater ve Narver, 1995; Baker ve Sinkula, 1999; Franwick, Ward, Hutt ve Reingen, 1994) ve stratejik yönetim (Hamel ve Prahalad, 1993; Dickson, 1992; Pennings, Barkema ve Douma, 1994) gibi alanlarda ele alınmıştır.

Mesela öğrenme odaklılık, psikoloji bakış açısıyla, bireylerin belli başlı değerleri, öğrenme stillerini, yetkileri ve hiyerarşik örgütü inceleyerek kendilerini geliştirmeleri olarak ifadelendirilirken; sosyolojik açıdan, güç yapılarının, hiyerarşinin, çatışmanın ve ideolojinin etkileriyle ilişkilendirilmektedir. Kültürel

antropoloji bağlamında öğrenme odaklılığın nedenleri ve sonuçları olan inanç ve kültürel farklılıklar üzerinde durulurken; üretim yönetimi alanında öğrenme odaklılık verimlilik, öğrenme eğrileri, etkinlik ve etkililik kapsamında ele alınmaktadır (Mavonda, vd., 2005).

Stratejik yönetim bakış açısıyla öğrenme odaklılık, örgüt çevresindeki ara yüzlere, öğrenmenin farklı düzeylerine, bilgi ağına, doğrudan deneyimleme ve toplumsal düzey öğrenmeye odaklanarak rekabetçiliği ele almayı merkez alırken; yönetim bakış açısıyla, öğrenme odaklılık, bilgi hafıza, hata düzeltme, tek ve çift döngülü öğrenme, bilgi işleme konularına odaklanmaktadır (Senge, 1990; Mavondo, vd., 2005 ).

Stratejik pazarlama gibi disiplinler arası çalışmalara da konu olan öğrenme odaklılık (Baker ve Sinkula, 1999; Calantone, Cavusgil ve Zhoa, 2002; Hult vd., 2003; Slater ve Narver, 1995) firmanın bilgi yaratmasını ve kullanma yönelimini etkileyen örgütsel değerlerin teşvik edilmesi şeklinde kavramsallaştırılmaktadır (Baker ve Sinkula, 1999; Sinkula vd., 1997). Diğer bir ifadeyle öğrenme odaklılık, uygulamadaki teorilerin, mantığın ve zihinsel modellerin sorgulanması yönünde baskı yapan, bilginin yaratılması ve kullanılmasını teşvik eden değerlerin organizasyon üyeleri tarafından ne derece paylaşıldığıyla ilgilidir (Baker ve Sinkula, 1999; Sinkula, 1994; Sinkula vd. 1997).

Öğrenme odaklı işletmeler, organizasyonun faaliyetlerini yönlendiren normların, değerlerin ve uygulamaların gelişmeye yönelik eleştirel bir bakışla sürekli sorgulanması yönünde çalışanları teşvik eder (Paparoidamis, 2005; Laverie, Madhavaram ve McDonald, 2008). Öğrenme odaklılık çalışanı alışılmış kalıplar dışında düşünmeye zorlar ve yüksek düzeyde öğrenmeyi doğrudan etkiler (Baker ve Sinkula, 1999).

Öğrenme odaklılığı kaynak temelli görüş kapsamında ele alan Farrell, Ockowski ve Kharabsheh (2008), öğrenme odaklılığın, işletmelerin, rakiplerine nazaran daha üstün bir performans sergilemesine imkan verdiğini; bunu da Barney'nin (1991) belirttiği dört kriteri de karşılaması sayesinde başardığını iddia etmektedir.



Farrell ve arkadaşlarına göre öğrenme odaklılık *değerlidir* çünkü işletme çevresindeki tehditleri minimize edip işletmenin fırsatları değerlendirmesine imkan veriyor. Mesela öğrenme odaklılık, firmanın müşteri ihtiyaçlarını daha iyi anlamasına imkan vererek yeni ürün başarısı, daha yüksek düzeyde müşteri memnuniyeti, büyüme ve karlılık gibi performans kriterlerini olumlu yönde etkilemektedir (Slater ve Narver, 1995; Dickson, 1992; Sinkula 1994; Day, 1994b).

Öğrenme odaklılık, üretken öğrenme kaynağı olduğu için *ender (nadir)* olma özelliğine sahiptir (Farrell vd., 2008). Çok sayıda işletme uyarlanabilir (adaptive) öğrenmeyi gerçekleştirdikleri halde çok azı üretken (generative) öğrenmeyi başarabilmektedir (Senge, 1990) ve rekabet avantajına da uyarlanabilir öğrenmeden ziyade üretken öğrenmeyi kullananlar sahip olmaktadır (Slater ve Narver, 1995). Baker ve Sinkula (1999), uyarlanabilir öğrenmenin artımlı (incremental) yeniliğe imkan verirken yeniliğin sürekliliğini garantilemediğini; halbuki öğrenme odaklılığın, işletmenin mevcut ilke, kural ve bilgilerini sürekli bir şekilde sorgulayarak değiştirmeye yönelttiği için yenilikçiliğin sürekliliğini sağladığını savunmaktadır.

Başarılı bir örgütsel öğrenme sosyal açıdan biraz karmaşık olduğu için öğrenme odaklılık *taklit edilemez*. Tüm organizasyon genelinde paylaşılan nitelikli ilişkilerin ve belli özelliklerin oluşturduğu örgütsel kültür işletme etkinliğini geliştirir. Ancak bu özellikler olmadan işletmede, sistematik bir şekilde etkinliğin yaratılmasını sağlamak pek mümkün değildir (Farrell vd., 2008; Barney, 1991).

Son olarak, öğrenme odaklılığın *ikame imkanı olmadığı* için işletmeye rekabet avantajı kazandırmaktadır. Rakip firmalar, öğrenme odaklı organizasyonların yaptıklarını taklit etmeye çalışsalar da, örgütsel öğrenmenin karmaşık yapısından dolayı stratejik olarak aynı değerli kaynakları yaratmak çok zordur (Farrell vd. 2008).

Öğrenme odaklılığı rekabet avantajının kaynağı olarak gören Farrell ve arkadaşları (2000), işletmelerde yönetimin önceliğinin öğrenme kültürünün yaratılması olduğunu savunmaktadır.

Öğrenme odaklılığı, örgütsel öğrenme ve öğrenen organizasyonlarla ilişkilendiren Mavondo ve arkadaşları (2005), öğrenme odaklılığın basit bir örgüt öğrenmesinden çok daha öte bir kavram olduğunu ifade etmektedir. Örgütsel öğrenme, davranışı değiştirme potansiyeline sahip bilgi ya da görüşün geliştirilmesi (Sinkula, 1994) iken; öğrenen organizasyonlar, “bilgiyi elde etme, transfer etme, bu yeni bilgi doğrultusunda davranışları modifiye etme (Garvin, 1993) ve tüm örgüt üyelerinin öğrenmelerini mümkün kılarak kendini dönüştürme (Pedler vd., 1992)” yeteneğine sahip organizasyonlar olarak tanımlanmaktadır. Dolayısıyla örgüt öğrenmesi, tipik bir personel eğitimi ve bilgi ya da yetenekleri edinme mekanizmasıyla ilgiliyken, öğrenme odaklılık örgütün öğrenme ve değişmeye olan eğilimine işaret eden daha geniş kapsamlı bir kavramdır.

Senge'nin (1990) örgütsel öğrenmeye ve Mills & Friesen'nin (1992) öğrenen organizasyonlara atfettikleri özelliklerden yola çıkan Mavondo ve arkadaşları (2005), değişim ve dönüşümün tüm unsurlarını içeren daha kapsamlı bir kavram olan öğrenme odaklılığın özelliklerini, “(1) öğrenmenin kişiden gruba transfer edilmesi (2) öğrenmeye bağlılık (3) dış dünyaya açık olma (4) bilgi, öğrenmeyi geliştiren sisteme ve örgütü yenileyen mekanizmalara genel bağlılık” şeklinde sıralamaktadır.

Örgütsel öğrenmenin tek bir yol ya da yöntemle gerçekleşmediğini, örgütlerin aktif ya da pasif bir şekilde, kendi istekleri ya da zorlamayla, durağan ya da dinamik bir çevrede, uzun ya da kısa dönemli geri bildirimlerle, sistematik ya da deneme-yenilme yöntemiyle çeşitli şekillerde öğrendiklerini dile getiren Sinkula ve arkadaşları (1997) dolayısıyla örgütsel öğrenmeyle ilgili “tek bir model” önerilemeyeceğini, ancak öğrenmenin kalitesi ve etkinliği açısından, organizasyonların (1) öğrenmeye bağlılık, (2) açık fikirlilik ve (3) paylaşılan vizyon gibi örgütsel değerlere sahip olması gerektiğini belirtmektedir. Öğrenme odaklılığın ölçülmesinde de kullanılan bu değerler (Baker ve Sinkula, 1999; Calantone vd., 2002; Sinkula vd., 1997) öğrenme odaklılık kavramını yansıtan temel bileşenler olarak kabul edilmektedir (Sinkula vd., 1997).

### 3.2.4. Öğrenme Odaklılığın Boyutları

#### 3.2.4.1. Öğrenmeye Bağlılık

Öğrenmeye bağlılık, işletmenin öğrenmeye ne derece önem verdiğiine işaret eder (Sackmann, 1991) ve Senge'nin (1990) öğrenme faaliyetlerinin işletmeler tarafından bir düstur olarak benimsenmesini öğütleyen öğrenme ilkeleri ile ilgilidir. Diğer bir ifadeyle, işletmelerin düşünme ve fikir yürütme yeteneğini geliştirme zorunluluklarının (Tobin, 1993) yanında faaliyetlerinin sebep ve sonuçlarını anlama ihtiyacını ön plana çıkarmaları (Shaw ve Perkins, 1991) öğrenmeye bağlılığın davranış olarak ifadelendirilmesidir.

Öğrenmeye bağlı organizasyonlar, faaliyetlerinin sebep ve sonuçlarını anlama ihtiyacını ön plana çıkararak teorideki hataları uygulamada düzenli olarak bulup düzeltme eğiliminde olacaktır ve bu organizasyonlar öğrenmeye ne derece büyük önem verirlerse öğrenme düzeyi o derece yüksek olacaktır (Shaw ve Perkins, 1991; Sackmann, 1991; Baker ve Sinkula, 1999).

Benzer şekilde Galer ve Heijden (1992) de “öğrenme yükümlülüğü kültürü” olarak nitelediği öğrenmeye bağlılığı, işletmenin çevresini anlama yeteneğini zaman içinde geliştirmesinin ön koşulu olarak kabul etmektedir.

#### 3.2.4.2. Açık Fikirlilik

Açık fikirlilik, organizasyonun uzun soluklu ilkelerini, rutinlerini, inançlarını, değerlerini sürekli bir şekilde sorgulama arzusunu (Senge, 1990; Sinkula vd., 1997) ifade etmekte ve “öğrenmeme” süreci (Nystrom ve Starbuck, 1984) ile ilişkilidir.

İşletmeler geçmiş başarı ve başarısızlıklarından öğrenirler ve deneyimleri sonucunda elde ettikleri bilgiyi, düşünme ve faaliyette bulunma yöntemlerini etkileyen zihinsel modellerinde işleyip içselleştirirler. Dışsal çevrenin değişmesiyle bu zihinsel modeller geçerliliğini yitireceğinden (Day, 1994a), organizasyonun sürekli proaktif bir şekilde bu modelleri sorgulaması gerekmektedir ki bu sorgulama

işlemi uygulamada işletmelerin “öğrenmeme” sürecini ifade etmektedir (Sinkula vd., 1997).

Örgütsel öğrenmenin kalbini oluşturan bu öğrenmeme sürecinin gerçekleşmesi için organizasyonların prosedür ve uygulamalarını sorgulayacak kadar açık fikirli olması gerekmektedir (Paparoidamis,2005). Aksi takdirde organizasyonun alışık olduğu iş yapış şekli ve zihinsel modelleri zamanla örgütü kısıtlamaya, sınırlamaya başlayacaktır.

### **3.2.4.3. Paylaşılan Vizyon**

Torben’in (1993) “görünen liderlik” , Galer ve Heijden’in (1992) “hedef birlikteliği” şeklinde niteledikleri paylaşılan vizyon, organizasyonun hedefleri ve önceliklerinin tüm örgüt tarafından bilinmesi, paylaşılması olarak ifade edilmektedir (Santos-Vijande vd. 2005).

Organizasyonun evrensel örgüt odağı anlayışını geliştirme düzeyine (Day, 1994a) de işaret eden paylaşılan vizyon, örgüt üyelerinin amaç ve davranışlarına yön verir ( Baker ve Sinkula, 1999; Wang, 2008).

Birbirinden farklılaşan hatta çoğu kez çatışan ilkeler, yönetim ekibinin bilgiyi yorumlamadaki uzlaşma yeteneğini azaltacağından, firmanın, ortaya çıkan fırsat ya da tehditlere hızla cevap verme kabiliyetini sınırlayacaktır (Baker ve Sinkula, 1999). Evrensel örgüt odağı anlayışının eksikliği, öğrenme motivasyonunu düşürecektir (Day, 1994a; Galer ve Heijden, 1992). Dolayısıyla, öğrenmenin tam anlamıyla gerçekleştirilmesi için, herhangi bir örgütsel ilke gibi, bir vizyonun geliştirilmesi gerekmektedir. Bu vizyonun en önemli özelliği, evrensel olarak bilinmesi, anlaşılması ve organizasyonun amaç ve yönüne bir anlam katacak şekilde kullanılması olmalıdır (Baker ve Sinkula, 1999).

Öğrenme araçları olan örgüt üyelerine, örgütsel beklentileri anlama, çıktılarını ölçme ve teoridekileri uygulamaya geçirme imkanını veren (Wang, 2008) paylaşılan vizyon olmadan, örgüt üyeleri her ne kadar öğrenmeye bağlılıkları ve açık fikirlikleri sayesinde öğrenmeye güdülenmiş de olsalar, neyin öğrenileceğini bulma

konusunda güçlük çekerler. Paylaşılan vizyon, organizasyondaki öğrenmenin aynı doğrultuda gerçekleşmesine, tüm çalışanların aynı hedef doğrultusunda faaliyette bulunmasına imkan verir.

### **3.3. GİRİŞİM ODAKLILIK**

#### **3.3.1. Girişimcilik Kavramı**

Girişimcilik, gerek akademik literatürde gerekse popüler basında yüksek performanslı işletmelerin en önemli özelliği olarak addedilmektedir (Lumpkin ve Dess, 1996:135).

Bilim adamları, bireysel, örgütsel ve çevresel faktörlerin etkisiyle girişimciliğin neden ve nasıl meydana geldiği olgusundan yola çıkarak girişimciliği farklı perspektiflerden tanımlamışlardır. Bu farklılaşmalara dikkat çeken Cunningham ve Lischeron (1991), girişimciliği farklı perspektiflerden ele alan çalışmaları altı grup altında toplamaktadır. Bunlar, girişimciliği kişisel özellikler açısından ele alan (1) “Mükemmel Kişi” yaklaşımı, (2) Psikolojik Özellikler yaklaşımı; fırsatların değerlendirilmesi açısından ele alan (3) Klasik Girişimcilik yaklaşımı; yönetim açısından ele alan (4) Yönetim yaklaşımı , (5)Liderlik yaklaşımı ve yeni bir girişimin başlatılması açısından ele alan, (6)İç-girişimcilik yaklaşımı.

##### **3.3.1.1. “Mükemmel Kişi” Yaklaşımı**

Bu yaklaşımda girişimciğin doğuştan gelen bir yetenek mi yoksa sonradan kazanılan, öğrenilen bir özellik mi olduğu sorusuna cevap aranmaktadır. Mükemmel kişi yaklaşımı, bazı insanları diğerlerinden ayıran bir takım özellik ve yeteneklere doğuştan sahip olduğunu, dolayısıyla bazılarının doğuştan “girişimci” olduğunu iddia etmektedir (Garfield, 1986; Hughes, 1986; Silver, 1985). Doğuştan girişimci olan bu kişiler, fırsatları görmeye ve uygun kararları vermeye yönelik doğal bir yeteneğe sahiptir. Bu kişiler aynı zamanda, bağımsızlık ve başarı için güçlü bir isteğe, yüksek düzeyde azme, dirence ve kendine güvene ve sahiptir. Hiçbir şeye olmasa bile kendi yeteneklerine güveni vardır (Cunningham ve Lischeron, 1991).

### 3.3.1.2. Psikolojik Özellikler Yaklaşımı

Kişinin ihtiyaçlarının, tavırlarının, inançlarının ve değerlerinin davranışlarını şekillendirdiği bilinen bir gerçektir. Duruma göre farklılaşsa bile bireyler inanç ve değerleri doğrultusunda davranışta bulunurlar. Kişisel faktörler üzerine odaklanan “psikolojik özellikler yaklaşımı”, girişimcinin hayata ve işe karşı farklı değerler ve tavırlara sahip olduğunu savunmaktadır (Cunninghan ve Lischeron, 1991). Dolayısıyla, girişimcilerin sahip olduğu özelliklere sahip olan insanlar, kendileri bizzat girişimci olmasalar dahi, bu özelliklere sahip olmayan kişilere nazaran daha yüksek oranda girişimcilik davranışı sergileme eğiliminde olacaktır (Lachman, 1980).

Psikolojik özellikler yaklaşımı, girişimcilik ile ilgili 3 tür kişisel özelliği ön plana çıkarmaktadır: (1) dürüstlük, sorumluluk ve etik davranışlar gibi kişisel değerler sistemi, (2) risk alma eğilimi ve (3) gelişme ihtiyacı.

Kişisel değerler sistemine göre, dürüstlük, sorumluluk, etik davranışlar gibi kişisel özellikleri girişimci, ailesiyle, öğretmenleriyle, arkadaşlarıyla olan ilişkileri sonucunda sosyalleşme esnasında zamanla öğrenir, kazanır. Bu özellikler duruma göre şekillenmez ve kişinin davranışlarına temel oluşturur. “Girişimcilik” terimini ekonomi literatürüne kazandıran John Stuart Mill (1984), girişimciyi diğer yöneticilerden ayıran en önemli özelliğin risk alma eğilimi olduğunu belirtmektedir. Risk sadece finansal başarıyı değil aynı zamanda kariyer fırsatlarını, aile ilişkilerini ve beden sağlığı da içine alır (Liles, 1974). Girişimci mantıksız risklerden ziyade kontrol edebileceği mantıklı riskler almayı tercih eder (Cunninghan ve Lischeron, 1991). Gelişme ihtiyacı ve çalışkanlık, nerdeyse tüm kültürlerde bireylerin sahip olmaları istenen değerler arasında yer almaktadır. McClelland (1965) yüksek orandaki kendini geliştirme ihtiyacının, girişimcinin sahip olması gereken temel özelliklerin başında yer aldığını söylese de Hull ve arkadaşları (1980) bu özelliğin bir işi, girişimi başlatmak için tek başına yeterli olamayacağını ifade etmektedir.

Özet olarak psikolojik özellikler yaklaşımı, öğrenilen birtakım değer ve ihtiyaçların girişimciliğin ön koşulu olduğunu belirtmekte ve bu değerler çocukluk yaşlarında aileden ya da çocuğun yaşadığı çevresinden edinilmeye başlandığı için risk alma eğilimi, gelişme ihtiyacı, kontrol yetisi gibi girişimcilik özelliklerinin

üniversite ya da yüksek okullarda öğretilmeyeceğini ifade etmektedir (Cunninghan ve Lischeron, 1991).

### 3.3.1.3. Klasik Girişimcilik Yaklaşımı

Girişimci kelimesinin etimolojisinin incelenmesi aslında “yönetici” ile “girişimci” farkını ortaya koyan klasik yaklaşımın bakış açısını anlatmaktadır. 1700 yıllarında “girişimci” kelimesi, Fransa’da ordu için yol, köprü, liman vb. şeyleri yapma işini üzerine alan kişiler için kullanılmaktaydı. Aynı dönemde Fransız ekonomistleri yenilikler yapmak için risk ve belirsizliği göze alan kişiler için “girişimci” kelimesin kullanmaya başlayarak anlamını biraz daha genişletmişlerdir (Berthold, 1951; Farcy, 1973). Bu tanımlar temelde bazı yaratıcılık ve yenilikler gerektiren risk unsurlarına sahip girişim oluşturma fikrini kapsamaktadır (Cunninghan ve Lischeron, 1991). Girişimci olmak için, kişinin girişim sahibi olmasından ziyade yenilikçilik adına bir takım riskleri üstlenmesi gerekli şarttır (Schumpeter, 1934). Bu bağlamda, klasik girişimcilik yaklaşımı, girişimciliği “yeniliği harekete geçiren fırsat yaratma süreci” olarak tanımlamaktadır (Cunninghan ve Lischeron, 1991).

### 3.3.1.4. Yönetim Yaklaşımı

Örgütsel çalışmalarla ilgili birçok alanda olduğu gibi yönetim teorilerinde de girişimcilik geniş bir yer ayrılmaktadır. Yönetim yaklaşımı “kar elde etmek için belli bir riski göze alarak üstlendiği işi ya da işletmeyi yöneten ya da organize eden kişi”yi girişimci olarak nitelemektedir. Bu yaklaşım yönetimin teknik yönleriyle ilgilenmekte ve girişimciliğin sınıflarda öğretilip geliştirilebileceği inancına dayanmaktadır (Cunninghan ve Lischeron, 1991).

Girişimciliğin yönetim yaklaşımına göre, her yıl çok sayıda girişim, yanlış yönetim ya da yanlış kararlar, zayıf finans ve pazarlama yüzünden başarısız olmaktadır. Girişimcilik aslında, işletme yönetiminin temel fonksiyonlarına odaklanan öğrenilmiş faaliyetler bütünüdür. Bireyin rasyonel, analitik ve sebep-sonuç oryantasyonu geliştirilerek yönetim kabiliyeti artırılabilir. Girişimcilik öğretilbildiği için, yönetimin temel amacı mevcut girişimci ya da girişimci olma

niyetindeki kişileri eğitmeye yönelik özel fonksiyonlar geliştirmek olmalıdır. Yönetim fonksiyonlarındaki bu eğitimler, girişim ya da işletme başarısızlıklarını önleyebilir (Cunninghan ve Lischeron, 1991).

### **3.3.1.5. Liderlik Yaklaşımı**

Liderlik yaklaşımı, yönetim yaklaşımının teknik olmayan yönünü oluşturur ve girişimcinin diğer insanları “bir işe girişme” konusunda ikna etme yeteneğiyle donatılmış olması gerektiğini savunur. Bu yaklaşıma göre girişimci, amaç ve hedeflerin gerçekleştirmek için insanlara güvenen liderdir (Cunninghan ve Lischeron, 1991). İyi bir girişimci, insanları motive eden, yöneten ve yönlüten iyi bir lider olmalıdır. Dolayısıyla girişimci, insanları etrafında toplayabilecek bir vizyona ve o vizyonu gerçeğe dönüştürme yeteneğine sahip olmalıdır (Kao, 1989).

Girişimci liderlik ile ilgili iki akımdan bahsetmek mümkün. Birincisi “mükemmel kişi” yaklaşımı etrafında şekillenen ve başarılı bir girişimci lider olmak için koşullara uyum sağlama, işbirlikçilik, sorumluluk alma isteği gibi birtakım alışkanlıklar ve kişisel özelliklere sahip olunması gerektiğini savunan akımdır (Stogdill, 1974; Bass, 1981). Diğer akım ise, görevin başarılması ve insanların ihtiyaçlarına karşılık verilmesi konusunda liderin nasıl bir davranış şekli sergilediği ile ilgilidir. Liderlik yaklaşımı kısaca liderin insanları geliştirmede ve onlara mentorluk (yol göstericilik) yapmada etkin olması gerektiğini, bu yol göstericilik sürecinin öneminden dolayı da girişimcinin bir yöneticiden çok bir lider olması gerektiğini savunmaktadır (Cunninghan ve Lischeron, 1991).

### **3.3.1.6. İç-girişimcilik Yaklaşımı**

İç girişimcilik yaklaşımı, organizasyonlarda rekabetçilik ve yenilikçilik eksikliğine tepki olarak ortaya çıkmıştır. İç girişimciler, girişimin sahibi olmadan girişimci olarak faaliyette bulunma ve kendi fikirlerini uygulama yeteneğine sahip kişilerdir. Fırsatlara karşı alarında olma iç-girişimcilik faaliyetinin önemli bir unsurudur. İç girişimcilik, organizasyon içinde yenilikçi ürün, hizmet, teknoloji ve metotların yaratılması, pazarlanması ve genişletilmesi için tasarlanan bağımsız birimlerin geliştirilmesini sağlar (Nielsen vd., 1985). İç-girişimcilik yaklaşımı,



insanları yarı bağımsız birimlerde girişimci olarak çalışmaya teşvik etme yoluyla örgüt içinde yeniliğin gerçekleştirilebileceğini öngörmektedir. Ancak burada girişimciliğin teşvik edilmesiyle kastı bireysel girişimcilik değil, takım halindeki girişimciliğin desteklenmesidir. Bu bağlamda içi girişimcilik, “problemlerin çözümünde ve fırsatlarında yaratılmasında bireylerin tek başlarına çalışmalarından ziyade takım halinde çalışması” (Echert, Ryan, Ran ve Brace, 1987) şeklinde “takım” bazlı bir model olarak tanımlanmaktadır.

İç girişimcilik faaliyetleri, stratejik yeniden yönlendirme, örgütsel kopyalama, ürün geliştirme ve operasyonel etkinlik süreçlerine odaklanabilir. Stratejik iç-girişimcilik, pazar bilgisi olan belli başlı yönetici ve profesyonellerin varlığını gerekli kılmaktadır. Burada amaç, mevcut kurumsal olanaklara yenilerinin eklenmesini sağlayarak pazarları geliştirmektir. Örgütsel iç-girişimcilik, örgütsel görevlerin farklı birim ya da bölgelerde yerine getirilmesi ya da kopyalanmasında sorumluluk taşıyan kişilerin bağlılığını gerektirirken; ürün iç-girişimciliği, ürün geliştirme ve pazar koşullarına aşina bireylere ihtiyaç duymaktadır (Cunningham ve Lischeron, 1991).

### **3.3.2.Girişim Odaklılık**

Üzerinde uzlaşmış genel kabul gören girişimcilik boyutlarının olmamasından dolayı bu konuda yapılan teorik ve ampirik çalışmaların yeterince yol kaydedemediğini iddia eden Lumpkin ve Dess (1996), stratejik yönetimdeki muhteva-süreç farklılaşması doğrultusunda “girişimcilik” ve “girişim odaklılık” kavramlarını birbirinden ayırarak girişim odaklılığı ayrıntılı bir şekilde ele almış ve girişim odaklılık kavramının boyutları için genel kabul gören bir taban hazırlamıştır.

Önceki stratejik yönetim literatürü stratejik muhteva olarak ele aldığı girişimciliği “yeni bir işin başlatılmasıyla” eş tutarken (Miles ve Snow, 1978); stratejik yönetim alanının gelişmesiyle odak, “muhteva”dan, “yöneticinin girişimci faaliyette bulunmak için kullandığı yöntem, uygulama ve karar verme tarzlarını kapsayan “girişimci süreç”e kaymıştır. Gelişen yeni teknolojileri kullanma, yeni ürün-pazar fırsatlarını değerlendirme, riskli girişimlerde bulunma gibi faaliyetleri

içine alan bu girişimci süreç “girişim odaklılık” olarak tanımlanmaktadır (Lumpkin ve Dess, 1996).

Girişimcilik, yeni bir girişim ile ilgiliyken; girişim odaklılık bu yeni girişimin nasıl başlatıldığıyla ilgilidir (Lumpkin ve Dess, 1996). Bu yeni girişim yeni ya da mevcut ürün veya hizmetle mevcut ya da yeni bir pazara girerek gerçekleştirilebilir (Burgelman, 1983). Yeni bir girişim, girişimcilik kavramının temelini oluşturmaktadır (Hisrich ve Peters, 1989; MacMillan ve Day, 1987; Sandberg ve Hofer, 1987). Girişim odaklılık ise, yeni bir girişime yol açan süreçlere, karar verme faaliyetleri ve uygulamalara işaret etmektedir (Lumpkin ve Dess, 1996). Diğer bir ifadeyle girişim odaklılık, yeni bir girişimin başlatılmasına yönelik dinamik üretken bir süreçte görev alan başlıca oyuncuların, niyet ve faaliyetlerini kapsar.

Miller, “riskli girişimlerde bulunan, ürün-pazar yeniliği gerçekleştiren ve rakipleri alt etmek için proaktif yeniliklerde bulunan” (1983:771) firmaları girişim odaklı firmalar olarak nitelermekte ve “yenilikçilik”, “risk alma”, “proaktiflik” boyutlarını hem girişim odaklılığı tanımlamak hem de ölçmek için kullanmaktadır. Daha sonraki bir çok çalışmada bu boyutlar girişim odaklılığı ve girişimciliği ölçmek için kullanılmıştır (Covin ve Slevin, 1989; Ginsberg, 1985; Morris ve Paul, 1987; Naman ve Slevin, 1993).

Daha sonra Lumpkin ve Dess (1996) “otonom davranış” ve “rekabetçi agresiflik” boyutlarını ekleyerek girişim odaklılığı 5 boyutlu bir unsur olarak ele almışlardır. Rekabetçi agresiflik, aslında Miller’in (1983) girişim odaklı firmalar tanımlamasında yer alan “rakipleri alt etmek” düşüncesini kapsamakta ve piyasaya yeni girenlerin mevcut rakiplerle giriştiği kafa kafaya mücadelenin, rekabetin türüne ve yoğunluğuna işaret etmektedir (Lumpkin ve Dess, 1996). Diğer bir boyut olan otonom davranışta bulunma eğilimi ise, güçlü liderler, dizginlenemeyen takımlar ya da yaratıcı bireylerin organizasyon sınırlarını aşarak yeni bir girişimi başlatmak üzere bir takım özel faaliyetlerde bulunmasını ifade etmektedir (Katz ve Gartner, 1988; Bird, 1988; Lumpkin ve Dess, 1996).

Miller’in (1983) girişim odaklılık tanımlamasından çıkarılan 3 boyuta - yenilikçilik, risk alma, proaktiflik- Lumpkin ve Dess’in otonomi ve rekabetçi

agresifliği eklemesiyle, girişim odaklılığın teorik olarak tanımlanmasında beş boyut kullanılmasına rağmen ampirik ölçümlenmesinde genel olarak 4 boyut -yenilikçilik, risk alma eğilimi, proaktiflik ve rekabetçi agresiflik- kullanılmaktadır (Covin ve Covin, 1990; Dean, 1993; Lumpkin ve Dess, 2001). Aşağıda otonomi eğilimi kısaca açıklandıktan sonra, bu çalışmada girişimci odaklılığın unsurları olarak ampirik bir şekilde ele alınan diğer 4 boyut ayrıntılı bir şekilde anlatılacaktır.

### **3.3.3. Girişim Odaklılığın Boyutları**

#### **3.3.3.1.Otonomi Eğilimi**

Otonomi bir fikri ya da vizyonu ortaya koyma ve uygulamaya yönelik olarak birey ya da bir takımın bağımsız faaliyette bulunmasını ifade eder. Genel anlamda, fırsatların takibinde kendi kendini yönetme kabiliyeti ve isteğine işaret eder. Örgütsel bağlamda ise bireylerin, boğucu örgütsel sınırların ötesinde özgürce hareket etmesi anlamına gelir (Lumpkin ve Dess, 1996:140).

Organizasyonlar içinde girişimciliğin oluşması için ihtiyaç duyulan yeni fikirlerin ve yaratıcılığın gelişmesi için bireylere ya da takımlara özgürlük alanları yaratılır. Dolayısıyla yeni bir girişim faaliyetinin en önemli gücünü, ileride yeni girişimlerin yaratılması için gerekli olan özgür ruh oluşturmaktadır. Bu yüzden otonomi girişim odaklılığın temel boyutlarından biri olarak görülmektedir (Lumpkin ve Dess, 1996).

Stratejik yönetim literatüründe girişimcilik faaliyeti ile ilgili çalışmalar genellikle otonom davranışın rolüne odaklanmaktadır. Girişimci strateji oluşturma sürecinde riskli faaliyetler genellikle güçlü bir lider tarafından üstlenilmektedir (Mintzberg ve Waters, 1985) ve girişimcilik davranışı merkezi bir vizyon ve güçlü liderlik ile tasvir edilmektedir (Hart, 1992; Bourgeois ve Brodwin, 1984). Otokratik olarak ifade edilen bu tür bir otonomi genellikle küçük çaplı sahip/yönetici işletmelerinde görülmektedir (Shrivastava ve Grant, 1985; Lumpkin ve Dess, 1996). Diğer taraftan Hart (1992), girişimci strateji oluşturma sürecinin genellikle organizasyonun alt düzey çalışanları tarafından yürütüldüğünü ve yukarı doğru iletildiğini iddia etmektedir. Bu iddiaya göre yeni girişime yönelik hızlandırıcılar

genellikle örgütün alt düzeyinde oluşmakta ve içsel kurumsal girişim oluşturma süreci belli bir otonomiye sahip bu alt düzey çalışanları tarafından gerçekleştirilmektedir (Bower, 1970). Her iki durumda da bağımsız hareket etme özgürlüğü girişim odaklılığın önemli bir boyutu olarak kabul edilmektedir (Lumpkin ve Dess, 1996).

### 3.3.3.2. Yenilikçilik Eğilimi

Girişimcilik sürecindeki yenilikçiliğin rolü ilk kez Schumpeter (1934) tarafından ele alınmıştır. Schumpeter (1934) kaynakları mevcut firmadan yeni firmaların oluşmasına ve gelişmesine yönlendiren yeni ürün ya da hizmetlerin piyasaya sunulmasıyla mevcut pazar yapılarının parçalanması sonucu yaratılan zenginliği “yaratıcı yıkım” süreci olarak tanımlamaktadır. Bu süreçteki temel faaliyet olan girişimcilik, ekonominin dinamik evrimini sağlayan yenilikçi “yeni kombinasyonların” piyasaya rekabetçi girişini ifade etmektedir (Schumpeter, 1934). Dolayısıyla yenilikçilik, girişimciliği tasvir etmek için kullanılan önemli bir unsur olarak ön plana çıkmaktadır (Lumpkin ve Dess, 1996).

Yenilikçilik, firmanın yeni ürün-hizmet ya da teknolojik süreçlere yol açacak yeni fikirleri, yeniliği, deneyimleri ve yaratıcı süreçleri destekleme ve bunlarla bizzat meşgul olma eğilimini yansıtmaktadır (Lumpkin ve Dess, 1996).

Firma yenilikçiliği yeni bir ürün hattı ya da yeni bir reklam yöntemi deneme isteğinden yeni ürün ve teknoloji geliştirmede öncü olma arzusuna kadar çok geniş bir yelpazede gerçekleşebilir. Dolayısıyla bu geniş yelpazeli faaliyeti ölçmek için çok çeşitli ölçekler kullanılmaktadır (Lumpkin ve Dess, 1996). Eski inançlardan vazgeçip yeni alternatifler keşfetme isteği ve denemelerin ödüllendirilme şekli (Karagözoğlu ve Brown, 1988), Arge birimi için yapılan harcamaların ve ayrılan kaynak düzeyi ya da firmada çalışan bilim adamı, mühendis, uzman sayısı (Hage, 1980), yeni bir ürün-pazar yeniliğini başlatmak için satışlardan ayrılan pay (Miller, 1987, 1988), sunulan yeni ürün ya da hizmet sayısı ürün ya da hizmet hatlarında olan değişim düzeyi (Covin ve Slevin, 1989; Miller ve Friesen, 1982) gibi kriterler yenilikçiliği ürün-pazar yenilikçiliği bağlamında ölçmektedir. Teknolojik yenilikçilik söz konusu olduğunda odak, son teknolojiler, üretim yöntemleri ve üretim süreçlerinde

yetkinlikler geliştirmeye kaymaktadır. Teknolojik yenilikçiliğın ölçümlenmesinde de teknolojiyi edinme, geliştirme ve yerleştirmeye olan bağıllık (Zahra ve Covin, 1993), farklı fonksiyonel hatlardaki çalışmaları sentezleme çabası ve yeni süreçleri uygulamadaki esneklik (Saleh ve Wang, 1993) kullanılan kriterler arasında yer almaktadır.

Bu çalışmada ürün-pazar yenilikçiliğı ya da teknolojik yenilikçilikten ziyade işletmenin yenilikçiliğıe, yeni teknoloji, yeni fikirlere ve bunların uygulanmasına bakışı ölçülmeye çalışılmıştır. Bu doğrultuda da firmanın yenilikçilik eğilimini ölçmek için Li, Liu ve Zhao'dan (2006) uyarlanan yenilikçi fikirlerin ve uygulamaların, teknik yeniliklerin işletmede kabul görme düzeyini ele alan yenilikçilik ölçeğı kullanılmıştır.

### **3.3.3.3.Risk Alma Eğilimi**

Girişimcilik ile ilgili yapılan ilk çalışmalar girişimciliğı birinin başkası için çalışmasından ziyade kendisi için çalışması olarak ifadelendirmekteydi (Cantillon, 1734). Dolaysıyla bu tür bir çalışma akla ilk olarak bireysel riski getirmektedir (Lumpkin ve Dess, 1996). Girişimciliğı kelime olarak ilk kez kullanan Cantillon (1734), girişimciyi ücret karşılığı çalışandan ayıran en temel özelliğın serbest mesleğın belirsizliğı ve riskliğı olduğunu belirtmektedir. Bu yüzden risk alma girişimciliğı tanımlamak için sıklıkla kullanılan bir vasıftır.

Risk teriminin anlamı ve türleri kullanıldığı alana göre farklılaşsa da girişimcilik bağlamında kullanılan risk alma kavramı Miller ve Friesen tarafından “yöneticinin aynı anda büyük ve riskli kaynağı elde etme isteğinin derecesi” (1978:923) şeklinde tanımlanmaktadır. Bu doğrultuda, girişim odaklı firmaların, genellikle pazardaki fırsatları kullanarak yüksek gelir elde etme arzusuyla yüksek borçlar altına girme gibi risk alma davranışı sergilemeleri, girişim odaklılığın önemli bir boyutunu risk alma eğiliminin oluşturduğına işaret etmektedir.

Risk alma düzeyini tahmin etmede, risk eğilimi (Sitkin ve Pablo, 1992), risk probleminin çerçevesinin nasıl çizildiğı (Kahneman ve Tversky, 1979), geçmiş risk almaların sonuçları (Thaler ve Johnson, 1990), riskli koşullarda performans

sergileme yeteneği gibi faktörler ön plana çıkmaktadır. Bu faktörler genel anlamda risk alma eğilimi ile ilgiliyken, girişimcilik bağlamında risk alma eğiliminin araştırılmasında, araştırmacıların ortak modeller oluşturamadıkları görülmektedir. Araştırmacılar, yeni bir girişimde bulunan bireylerin risk alma eğilimleriyle ilgili ve risk alma- performans ilişkisi konusunda çok farklı ve müphem sonuçlar ortaya koymaktadır (Lumpkin ve Dess, 1996). Ayrıca bu konuda yapılan çok sayıda çalışma bireysel risk alma eğilimine odaklanırken firma bazlı risk alma eğilimini göz ardı etmektedir ki bu da risk ölçüm problemi olarak karşımıza çıkmaktadır (Lumpkin ve Dess, 1996). Bireysel olarak risk alma eğiliminden kaçınmak, bütün olarak firmanın risk almaktan kaçındığı anlamına gelmeyebilir. Ya da diğer bir ifadeyle firma bazında alınan riskler firma üyeleri tarafından alınmayabilir. Aradaki bu çelişki, risk alma eğilimini firma bazlı ölçümleme gereğini doğurmuştur. Bu konuda Miller (1983) tarafından geliştirilen ve riskli projelerin yürütülme eğilimini, firma hedeflerine ulaşmada gözü kara mı yoksa ihtiyatlı mı davranıldığını yöneticilere sorarak firma düzeyinde risk alma eğilimini ölçen ölçek geniş çapta kabul görmekte ve ampirik çalışmalarda kullanılmaktadır. Benzer şekilde Venkatraman (1989) da, yöneticilere ne dereceye kadar denenmiş yolları izlediklerini ya da sadece geri dönüşü olan projeleri destekleme eğiliminde olduklarını sorarak firma bazlı risk alma eğilimini ölçmeye çalışmıştır.

Girişim odaklılığın, rekabetçi örgüt kültürü unsuru olarak ele alındığı bu çalışmada, girişim odaklılığı firma düzeyinde ölçme gerekliliğinden dolayı, Covin ve Slevin'den (1998) uyarlanan firma bazlı risk alma eğilim ölçeği kullanılmıştır. Covin ve Slevin (1998) da Venkatraman ve Miller gibi riskli projeleri ya da hiç denenmemiş faaliyetleri yürütme eğilimini yöneticilere sorarak işletmelerin risk alma eğilimini ölçmüştür.

#### **3.3.3.4. Proaktiflik Eğilim**

Schumpeter'dan bu yana iktisatçı bilim adamları, öncü olmanın başlatan olmanın önemine odaklanmaktadır. Lieberman ve Montgomery (1988), pazar fırsatlarını kapitale çevirmede en iyi strateji olarak ilk harekete geçen olma avantajının önemine dikkat çekmektedir. Pazardaki asimetric bilgiyi kullanarak öncü olan kişi ya da diğer bir ifadeyle müteşebbis, genellikle pazarın kaymağını yiyip çok

yüksek karlar elde ederken aynı zamanda marka tanınırlığının oluşturulmasında da başı çeker. Bu yüzden, yeni fırsatları takip ederek, değerlendirerek ve gelişmekte olan pazarlara girerek inisiyatifi ele almak, girişimcilik ile ilişkilendirilmekte ve bu eylem de proaktiflik olarak adlandırılmaktadır (Lumpkin ve Dess, 1996).

Proaktiflik sözlük anlamı olarak “problemleri, ihtiyaçları ya da değişimleri önceden öngörerek hareket etmek” şeklinde ifade edilmektedir (Webster’s Dictionary, 1991:937). Proaktiflik, yenilikçi ya da yeni girişimci faaliyetle birlikte ileriye dönük bir perspektif sunduğu için girişim odaklılığın en önemli unsurlarından kabul edilmektedir. Miller’e (1983) göre proaktiflik, firmanın ileriye dönük yenilik yapmada ve yeni ürün ya da hizmeti ilk sunan olmada en hızlı olmasını ifade etmektedir. Burada geleceği öngörerek yenilik yapmanın yanı sıra bu yeniliği de ilk yapan olma da proaktifliğin koşulları olarak ön plana çıkmaktadır. Ancak, Venkatraman’ın (1989:949) “yeni fırsatları araştırarak, yeni ürün ve markaları piyasaya sunarak, ürün hayat eğrisinin olgunlaşma ya da düşüş evresinde olan faaliyetleri eleyerek, gelecek ihtiyaçları öngörüp ona göre faaliyette bulunma süreci” olarak ifade ettiği proaktiflik tanımından yola çıkan Lumpkin ve Dess (1996), bir firmanın hizmet ya da ürünü piyasaya ilk süren olmasa da proaktif olabileceğini belirtmektedir.

Girişimcilik literatüründe, proaktiflik ve rekabetçi agresiflik kavramlarının aynı algılama ve birbirinin yerine kullanma eğilimi olduğundan bahseden Lumpkin ve Dess (1996), proaktifliğin, firmanın piyasa fırsatlarıyla ilişkisine, rekabetçi agresifliğin ise rakiplerle ilişkisine işaret ettiğini belirterek bu iki kavramın, birbiriyle olan yakın ilişkisine rağmen, birbirinden ayrı kavramlar olduğuna vurgu yapmaktadır. Diğer bir ifadeyle, proaktiflik, firmanın, çevreyi şekillendirmek, trendleri etkilemek ve hatta talep yaratmak üzere piyasa fırsatlarını değerlendirerek öncü faaliyetlerde bulunmasını ifade ederken; rekabetçi agresiflik, firmanın pazarda oluşan talep ve trendlere cevap vermesine işaret etmektedir (Lumpkin ve Dess, 1996). Rekabetçi agresiflik talep için rakiplerle mücadele etmek iken, proaktiflik taleplerin ötesine geçerek bir anlamda talep yaratmaktır.

Yine Lumpkin ve Dess (1996), reaktifliğin proaktifliğin karşıtı gibi kullanılmasını eleştiriyor ve “rakiplerin hamlelerine cevap verme” anlamına gelen

reaktifliğin değil “pazar fırsatlarını değerlendirmeme ve liderlik edememe” anlamındaki pasifliğin proaktifliğin karşıtı olduğunu vurguluyor. Benzer şekilde Chen ve Hambrick de (1995) teknoloji, yenilik, rekabet, müşteri bağlamında firmaların buldukları çevrede hem proaktif hem de cevap vermeye hazır olmaları gerektiğini söyleyerek, girişim odaklılığın aslında, talebi ve rekabeti şekillendiren proaktifliği ve talebe ve rakiplerin hamlelerine cevap veren reaktifliği aynı anda kapsadığına dikkat çekmektedir.

Literatürde, proaktifliğin özelliklerinden yola çıkılarak proaktiflik ölçeği geliştirilmeye çalışıldığı (Venkatraman, 1989a) gibi yeni prosedürlerin, teknolojilerin geliştirilmesinde ve yeni ürün ya da hizmetlerin sunulmasında firmanın takipçi olmadan ziyade öncü olma eğiliminin araştırıldığı firma düzeyi proaktiflik ölçekleri de geliştirilmiş ve kullanılmıştır (Miller, 1983; Covin ve Slevin, 1989; Covin ve Slevin, 1998). Firma düzeyi girişimci odaklı örgüt kültürünün ele alındığı bu çalışmada firma düzeyi proaktifliği ölçmek için Covin ve Slevin’den (1998) uyarlanan ölçek kullanılmıştır.

### **3.3.3.5. Rekabetçi Agresiflik Eğilimi**

Yeni kurulan işletmeler mevcut işletmelere nazaran başarısız olma olasılığı yüksek olduğu için, bu tür işletmelerin ayakta kalmaları için agresif bir duruşu ve yoğun rekabeti benimsemeleri kaçınılmazdır (MacMillan, 1982; Porter, 1985). Bu yüzden rekabetçi agresiflik girişim odaklılığın bir başka boyutu olarak literatürde sıklıkla karşımıza çıkmaktadır.

Rekabetçi agresiflik, “firmanın piyasaya girmek ya da pozisyonunu iyileştirmek için rakiplerine doğrudan ve ölesiye meydan okuma eğilimini” (Lumpkin ve Dess, 1996:148) ifade eder. Daha önce de bahsedildiği üzere, rekabetçi agresiflik içinde, rakiplerin hamlelerine geleneksel rekabet yöntemlerinden ziyade rekabette sınır tanımama yöntemiyle cevap verme özelliğini barındırır (Cooper, Willard ve Woo, 1986). Rekabetçi agresiflik, sektör liderlerine sıra dışı taktiklerle meydan okuma (Cooper vd., 1986), rakibi analiz edip zayıflıklarını hedef alma (MacMillan ve Jones, 1984), keyfi harcamaları dikkatli bir şekilde izlerken yüksek



katma değerli ürünlere odaklanma (Woo ve Cooper, 1981) formlarında gerçekleşebilir.

Dean (1993), Amerikan firmalarının küresel pazardaki girişimcilik süreciyle ilgili yaptığı çalışmada, diğer stratejik ya da yapısal değişkenlere nazaran rekabetçi agresifliğin, kurumsal girişimciliğin önemli bir bölümünü (%37 varyant) açıkladığı bulgusundan hareketle, rekabetçi agresifliğin girişim odaklılığın önemli bir unsuru olduğunu vurgulamaktadır.

Rekabetçi agresifliğin ölçümünde, hırslı pazar payı hedefleri oluşturma, kendini gerçekleştirmek için gözü kara adımlar atma (Venkatraman, 1989), pazarlama, ürün hizmeti, kalite ya da üretim kapasitesi konusunda rakiplere nazaran daha saldırgan harcamalarda bulunma (MacMillan ve Day, 1987), ürün hattının genişliği ve ürün geliştirme sürecinin hızı (Miller ve Camp, 1985) gibi faktörler kullanılmaktadır. Ayrıca Ginsberg (1985) ve Khandwalla (1977) tarafından geliştirilen ölçekler de rekabetçi sürecin saldırganlığına odaklanmak üzere kullanılmaktadır. Bu çalışmada firma düzeyinde rekabetçi saldırganlık eğilimini ölçmek için Venkatraman'dan (1989) uyarlanan rekabetçi agresiflik ölçeği kullanılmıştır.

### **3.4. LİDERLİK TARZI İLE REKABETÇİ ÖRGÜT KÜLTÜRÜ UNSURLARI İLİŞKİSİ**

#### **3.4.1. Liderlik Tarzı ile Öğrenme Odaklılık İlişkisi**

Liderlik ile öğrenme odaklılık arasındaki ilişki çok sayıda çalışmada irdelenmiştir (Senge, 1990; Senge vd., 1994; Tushman ve Nadler, 1986). Yukl'un (2002) daha çok değişim odaklı ve ilişki odaklı liderlik tarzına karşılık gelen dönüşümsel liderlik, öğrenen organizasyonları geliştirmenin en önemli aracı olarak görülmektedir (Maani ve Benton, 1999; Slater ve Narver, 1995; Snell, 2001). Coad ve Berry (1998) dönüşümsel liderliğin örgüt üyeleri arasında entelektüeliteyi, içsel

motivasyonu ve kendine güveni teşvik ederek örgütsel öğrenmeyi beslediğini ifade etmektedir.

Etkili iletişim, etkileşimli vizyon ve paylaşılan değerler oluşturmaya önem veren lider yöneticiler, çalışanların karar ve faaliyetlere katılımını teşvik ederek kolektif örgütsel öğrenme sürecini desteklerler (Manz, Barstein, Hostager ve Saphiro, 1989; Adair, 1990; Quinn, 1988). Aynı zamanda bu tür yönetici liderler, takım kurma ve bu takıma yön ile enerji verme kabiliyetleri sayesinde değişim sürecini en iyi şekilde yönetip örgütsel öğrenmeye katkıda bulunurlar (Blackler ve McDonald, 2000; Nadler ve Tushman, 1990).

Diğer taraftan Yukl'un (2002) değişim odaklı liderliğin karakteristik özellikleri olarak nitelediği (1)örgüt kültürüne müdahale edilmesi, (2) vizyon oluşturulması, (3) değişimin uygulanması, (4) yenilik ve öğrenmenin artırılması davranışları yapısı itibariyle öğrenme odaklılığa pozitif katkı sağlamaktadır.

Literatürde genellikle dönüşümsel liderlik tarzının öğrenme odaklılığa olan pozitif etkisinden bahsedilmektedir. Ancak biz Yukl'un (2002) ifade ettiği üç tür liderlik tarzının da –değişim odaklı liderlik, görev odaklı liderlik, ilişki odaklı liderlik- öğrenme odaklılığı pozitif yönde etkilediği kanaatindeyiz:

*H1<sub>a</sub>: Değişim odaklı liderlik öğrenme odaklı örgüt kültürünü pozitif yönde etkiler*

*H1<sub>b</sub>: Görev odaklı liderlik öğrenme odaklı örgüt kültürünü pozitif yönde etkiler*

*H1<sub>c</sub>: İlişki odaklı liderlik öğrenme odaklı örgüt kültürünü pozitif yönde etkiler*

### **3.4.2. Liderlik Tarzı ile Pazar Odaklılık İlişkisi**

Literatürde, liderlik tarzının örgüt kültürüyle ilişkisini inceleyen çok sayıda çalışma bulunmasına rağmen (Bass ve Avolio, 1993; Nicholls, 1988; Schein, 1992;

Quick, 1992); liderlik ile pazar odaklı kültür ilişkisini ele alan çalışma sayısı yok denecek kadar az sayıdadır (Harris ve Ogbonna, 2001a).

Kanter (1983) ve Payne (1988) pazar odaklı kültürün, ancak yönetim bilgisi, yetenekleri ve davranışları yeterince geliştirildiğinde ve uygun yönetim değişim koçları ortaya çıktığında oluşturulabileceğini savunmakta ve pazar odaklı kültürün yerleştirilmesi için yönetimin geliştirilmesi gerektiğini söyleyerek pazar odaklılığın yönetim faaliyetinin bir sonucu olduğunu dile getirmektedir. Kanter (1983) ve Payne'ye (1988) paralel şekilde Harris ve Ogbonna (2001a) da yürüttükleri çalışmayla, yönetim faaliyetinin önemli bir unsuru olan liderlik tarzının pazar odaklı kültürün oluşturulmasında önemli bir etkiye sahip olduğunu ampirik olarak ortaya koymaktadır.

Liderlik tarzını Yukl (2002) gibi üç kategoride ele alan Harris ve Ogbonna'ya (2001) göre, çalışanlarıyla iletişimde bulunarak onları da kararlara dahil etmeye çalışan "katılımcı liderlik tarzı" ile çalışanların ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak hareket eden "destekleyici liderlik tarzı" pazar odaklılığı pozitif yönde etkilerken; prosedürler oluşturup çalışanlara görev dağılımı yapan "araçsal liderlik tarzı" negatif yönde etkilemektedir. Ancak biz Yukl'un (2002) görev odaklı liderlik tarzına karşılık gelen araçsal liderlik tarzının da pazar odaklı kültürü pozitif yönde etkileyeceği kanaatindeyiz. Çünkü yönetici pazardan edindiği veriler doğrultusunda prosedürleri oluşturmakta ve gerek müşterilerle gerekse rakipleriyle ilişkilerini, örgütsel faaliyetlerini bu prosedürler çerçevesinde şekillendirmektedir. Dolayısıyla:

*H2<sub>a</sub>: Değişim odaklı liderlik pazar odaklı örgüt kültürünü pozitif yönde etkiler*

*H2<sub>b</sub>: Görev odaklı liderlik pazar odaklı örgüt kültürünü pozitif yönde etkiler*

*H2<sub>c</sub>: İlişki odaklı liderlik pazar odaklı örgüt kültürünü pozitif yönde etkiler*

### **3.4.3. Liderlik Tarzı ile Girişim Odaklılık İlişkisi**

Liderlik konusunda yapılan çalışmalar, gelişme ihtiyacı (Begley ve Boyd, 1987), fırsatları görme ve kullanma yeteneği (Alvarez ve Busenitz, 2001), risk alma

(Stewart ve Roth, 2001) ve proaktif davranma (Miller, 1983) eğilimi, vizyon, etkileme gücü, yenilikçi/yaratıcı insanları yönetme ve planlama yeteneği (Cogliser ve Brigham, 2004) gibi özelliklerin, liderliğin ve girişimciliğin kesişim kümesini oluşturduğunu belirtmektedir. Girişimci strateji oluşturma sürecinde riskli faaliyetler genellikle güçlü bir lider tarafından üstlenilmektedir (Mintzberg ve Waters, 1985) ve girişimcilik davranışı merkezi bir vizyon ve güçlü liderlik ile tasvir edilmektedir (Hart, 1992; Bourgeois ve Brodwin, 1984).

Mesela, vizyon oluşturma ve öğrenmeyi artırma (Yukl, 2002) süreçlerini kapsayan değişim odaklı liderlik davranışı, firmanın yeni ürün-hizmet ya da teknolojik süreçlere yol açacak yeni fikirleri, deneyimleri ve yaratıcı süreçleri destekleme ve bunlarla bizzat meşgul olma eğilimini (Lumpkin ve Dess, 1996) arttırarak girişim odaklılığa pozitif katkı sağlamaktadır.

Yine benzer şekilde, bireyin yeteneklerini arttırmasına yardımcı olan, iş düzenlemesi ve kariyer geliştirmeye imkan veren yönetsel faaliyetleri kapsayan geliştirici liderlik davranışı (Yukl, 2002), ilişki odaklı liderlik davranışlarından biri olmakla beraber, fırsatların takibinde bireyin kendi kendini yönetme kabiliyeti ve isteğini geliştirip otonom davranışları güçlendirerek firma girişimciliğini arttırır.

Girişim odaklı kültürü, aynı anda fırsat ve menfaat arama çabasının benimsendiği; yeni fikirlerin ve yaratıcılığın beklendiği; risk almanın teşvik edildiği; başarısızlığın tolere edildiği; öğrenmenin ödüllendirildiği; ürün, süreç ve yönetsel yeniliklerin baş tacı yapıldığı; sürekli değişimin fırsatların taşıyıcısı olarak görüldüğü bir örgütsel kültür olarak tanımlayan Ireland, Hitt ve Sirmon (2003), liderlerin temel sorumluluğunun bu girişimci kültürü geliştirmek ve beslemek olduğunu savunmaktadır. Tüm bu savlar doğrultusunda aşağıdaki hipotezler öngörülmektedir:

*H3a: Değişim odaklı liderlik girişim odaklı örgüt kültürünü pozitif yönde etkiler*

*H3b: Görev odaklı liderlik girişim odaklı örgüt kültürünü pozitif yönde etkiler*

*H3c: İlişki odaklı liderlik girişim odaklı örgüt kültürünü pozitif yönde etkiler*

## 4. FİRMA PERFORMANSI

Bir faaliyetin nihai sonucu olan performans kavramı işletme biliminin bütün dallarında hem akademisyenler hem de profesyonel yöneticiler tarafından sıkça kullanılan bir araç haline gelmiştir. Özellikle stratejik yönetim alanında literatürde yapılan gerek teorik gerekse ampirik çalışmaların nerdeyse tamamına yakını firma performansı ile ilişkilendirildiği halde, üzerinde anlaşılmış, genel kabul görmüş bir firma performansı tanımından bahsetmek mümkün değil (Bakoğlu, 2000; Haris ve Ogbonna, 2001).

Wheelen ve Hunger firma performansını, “ölçümlenmesi gereken bir örgütsel birim ya da gerçekleştirilmesi gereken hedeflerle ilgili faaliyetlerin değerlendirilmesi ile ilgili etkinlik” (2000: 231) şeklinde ifade ederken; Hart ve Banbury (1994), “finansal performans, operasyonel performans ve örgütsel performans boyutlarından çok unsurlu oluşan bir yapı” olarak tanımlamaktadır. Tanımlardan da anlaşılacağı üzere bilim adamları henüz firma performansı kavramının bir “etkinlik” mi yoksa “yapı” mı olduğu konusunda dahi uzlaşma sağlayamamışlardır.

Firma performansı kavramının, tanımlanmasında olduğu gibi, nasıl ölçülmesi, ne tür ölçüklerin kullanılması gerektiği konusu da farklı şekillerde ele alınmaktadır. Hatta firma performansının ölçümü konusu stratejik yönetimin geleneksel araştırma alanı haline gelmiştir (Connolly, Conlon ve Deutsch, 1980; Marr ve Schiuma, 2003; Venkatraman ve Ramanujam, 1986). Firma performansının ölçümü konusunda bir çok sınıflama yapılmıştır.

Venkatraman ve Ramanujam (1986), iki boyutlu bir firma performansı ölçümü sınıflaması önermektedir. Bir taraftan ölçüm kriterlerini finansal (niceliksel) ve operasyonel (niteliksel) belirleyiciler diye ayırırken; diğer taraftan bilginin kaynağına göre birincil ve ikincil kaynak ölçükleri diye kategorize etmektedirler. Finansal (niceliksel) ölçükler, kar ve satışlar gibi muhasebe ve ekonomi performansı ile ilgiliyken; operasyonel (niteliksel) ölçükler finansal performansa yol açabilecek müşteri memnuniyeti, kalite, çalışan bağlılığı, pazar payı, yeni ürün geliştirme gibi operasyonel başarı faktörleriyle ilgilidir (Venkatraman ve

Ramanujam,1986; Gonzalez-Benito ve Gonzalez-Benito, 2005; Verbeeten ve Boons, 2009). Yine Venkatraman ve Ramanujam (1986) sınıflamasına göre, birincil kaynak ölçęinde veriler bizzat araştırmacı tarafından, gözlem, deney, anket ve görüşme teknikleri yardımıyla firmadan alınırken; ikincil kaynak ölçęinde veriler başka amaçlarla toplanmış verilerin değerlendirilmesi, analiz edilmesi, özetlenmesi, yorumlanması yoluyla elde edilir (Kurtuluş, 2010; Gonzalez-Benito ve Gonzalez-Benito, 2005). Diğer bir sınıflama ise verilerin kanaat ve görüşlere dayanıp dayanmadığına göre objektif ölçümler ve sübjektif ölçümler şeklinde yapılmaktadır. Objektif ölçümler doğrudan firmadan ya da ikincil kaynaklardan elde edilen finansal göstergelerle ilgiliyken; sübjektif ölçümler çalışan, yönetici ya da müşterilerin, finansal ya da operasyonel göstergeler hakkındaki görüş ve kanaatlerine dayanmaktadır (Gonzalez-Benito ve Gonzalez-Benito, 2005).

Yapılan araştırmanın amacına ve niteliğine bağlı olarak niteliksel ya da niceliksel; objektif ya da sübjektif; birincil ya da ikincil ölçümler yapılmaktadır. Mesela örgütsel davranış ile ilgili çalışmalarda daha çok iş tatmini, adalet algısı, çalışan ya da müşteri bağlılığı ve memnuniyeti gibi “niteliksel” ölçümler kullanılırken; stratejik yönetim alanında yapılan çalışmalarda aktif karlılığı, ciro karlılığı, yatırımların geri dönüşü gibi “niceliksel” ölçümler kullanılmaktadır. Yine yönetsel davranış, örgütsel kültür gibi konuların ele alındığı araştırmalarda performansı ölçmek için görüş ve kanaatlere dayanan “sübjektif” ölçümler kullanılırken; üretim yönetimi, muhasebe-finans, lojistik gibi konularla ilgili çalışmalarda kayıtlara, raporlara, rakamlara dayanan “objektif” ölçümlere başvurulmaktadır.

Baker ve Sinkula (1999), pazar odaklılık, öğrenme odaklılık ve firma performansı ilişkisini inceledikleri çalışmalarında firma performansını sadece yeni ürün başarısı ve genel performans bağlamında değil pazar payı değişim oranı bağlamında ele almışlardır. Kendilerinin geliştirdikleri pazar payı değişim ölçęiyle, firmanın en büyük rakibine nazaran (1)satış gelirlerindeki, (2) pazar payındaki ve (3) karındaki değişim düzeyi tespit edilmeye çalışılmıştır. Baker ve Sinkula tarafından kullanılan sübjektif firma performans ölçęi daha sonraki pazar odaklılık, öğrenme odaklılık, girişim odaklılık ve firma performansı ilişkisinin araştırıldığı çalışmalara da yön vermiştir (Liu, Luo, Shi, 2003).

Gelişen ekonomilerde pazar odaklılık ilişkisini araştıran Subramanian ve Gopalakrishna (2001), (1) genel gelirlerdeki artış, (2) sermaye geliri, (3) yeni ürün ve hizmetlerin başarısı (4) müşteri tutma kabiliyeti, (5) masraf kontrolündeki başarı olmak üzere beş performans ölçeği kullanmıştır ve katılımcılardan bu kriterler açısından firmalarını değerlendirmelerini istemişlerdir. Subramanian ve Gopalakrishna (2001), örneklem kitlesi aynı anda hem kamu hem özel kuruluşları ya da hem imalat hem hizmet sektörü kuruluşlarını kapsıyorsa bu şekilde subjektif ölçeklerin kullanımının daha uygun olacağını söylemektedir.

Ayrıca, müşterilerin, çalışanların, ya da yöneticilerin net rakamlardan ziyade kişisel kanaatlerini kullanarak firmayı, satışlar, karlılık, pazar payı, müşteri tatmin düzeyi, yeni ürün performansı, gibi açılardan değerlendirdikleri, rakiplere ya da sektör ortalamasına göre kıyasladıkları (Khandwalla, 1977; Jaworski ve Kohli, 1993; Deshpande vd., 1993) subjektif performans ölçeği yönetsel davranış ve örgüt kültürü konuları ile ilgili çalışmalarda kullanılmasının daha doğru olacağı öne sürülmektedir (Garg vd., 2003). Örgüt üyelerinin yaklaşımları (Duncan, 1972), pazar odaklılık (Kohli ve Jaworski, 1993; Narver ve Slater, 1990), girişim odaklılık (Covin Slevin, 1998) öğrenme odaklılık (Baker ve Sinkula, 1999; Hult et al., 2003) gibi oryantasyonların performans üzerindeki etkilerinin araştırıldığı çalışmalarda genellikle subjektif performans ölçekleri kullanılmıştır.

Literatürdeki benzeri görüş ve uygulamalara dayanarak, yönetsel davranış şekli olarak liderlik; rekabetçi örgüt kültürü unsurları olarak pazar odaklılık, öğrenme odaklılık, girişim odaklılık ile firma performansı ilişkisinin irdelendiği bu araştırmada, firma performansını ölçmek için hem çalışan bağlılığı gibi niteliksel hem de örgütsel performans ve yenilik performansı niceliksel performans kriterleri kullanılmış ve bu kriterler bağlamında, yöneticilerden, rakiplere ve sektör ortalamasına göre firmalarını değerlendirmeleri istenerek subjektif ölçümleme yapılmıştır.

## 4.1. Örgütsel Performans

Stratejik yönetimin temel odağı örgütsel performansın artırılmasıdır. Dolayısıyla bu alanda yapılan araştırmalar, örgütsel performansı bağımlı değişken olarak ele alarak örgütsel, yönetsel, bireysel, çevresel değişkenlerin bu değişkeni ne şekilde etkilediğini ortaya koymaya çalışmaktadır.

Khandawalla (1977, s.572) örgütsel performansı, “*organizasyonun bütün olarak bir şeyi gerçekleştirmedeki başarısı*” şeklinde tanımlamaktadır. Bu performans, bir bireyin ya da grubun tek başına başarısını ya da performansını değil tüm bireylerin ve grupların ortak başarısını, performansını ifade eder.

Khandawalla (1977) genel örgütsel performansı ölçmek için “Kimin açısından performans?” sorusunun sorulması gerektiğini belirtmektedir. Mesela toplum açısından performans, ihtiyaç duyulan ürün ya da hizmetin etkin üretimiyle ilgiliyken; müşteriler açısından, ürün ya da hizmetin düzgün bir şekilde zamanında ulaştırılması, iyi bir ürün, rekabetçi fiyat gibi faktörlerle bağlantılıdır. Yine çalışanlar, firmanın toplumdaki imajını ve kendilerine nasıl davranıldığını performans kriteri olarak değerlendirirken; firma sahibi karlılık ve büyüme oranlarını performans kriteri olarak görmektedir.

Bahsedilen bakış açılarını göz önünde bulunduran Khadawalla (1977) genel örgüt performansını değerlendirmek için (1)Uzun dönemli karlılık düzeyi, (2)Satış/gelir artışı, (3) Çalışanın moral düzeyi ve iş tatmini, (4) Firmanın halk arasındaki imajı ve (5) Finansal güç(finansal kaynaklarını arttırma yeteneği, likidite gücü) kriterlerinden oluşan örgütsel performans ölçeğini geliştirmiştir. Niteliksel ve niceliksel kriterlere dayanan bu ölçek katılımcıların, bu bahsedilen beş kriter açısından, sektör ortalamasına göre firmalarını değerlendirmelerini istemektedir.

Khandawalla (1977), demografik, çevresel, davranışsal, stratejik ve yapısal faktörlerin performans üzerindeki etkileri incelenirken genel örgütsel performans ölçeğinin kullanılmasını tavsiye etmektedir. Bu doğrultuda biz de davranış bilimin konusu olan liderlik tarzı (Khandawalla, 1977:583) ve stratejik yönetimin



konularından olan rekabetçi kültür unsurlarının (pazar odaklılık, öğrenme odaklılık, girişim odaklılık) firma performansına olan etkisini ele aldığımız çalışmamızda Khandawalla'nın geliştirmiş olduğu genel örgütsel performans ölçeğinin kullanılması uygun görülmüştür.

## 4.2. Yenilik Performansı

Andersen'e (2001) göre örgüt performansı, firmanın, rakiplerine göre kendisini karlılık ve büyüme açısından değerlendirmesine (Dess ve Robinson, 1984) ve örgütteki yenilik düzeyine dayanmaktadır. Artan rekabet ortamında varlığını devam ettirmek isteyen firmaların can damarı olan "yenilik", bir fikrin, sitemin, aracın, sürecin, ürün ya da hizmetin ilk kullanıcısı olmayı ifade etmektedir (Price, 1972; Damanpour, 1991; Scott ve Bruce, 1994).

Yenilik, üründe, süreçte ve organizasyonda olmak üzere üç temel alanda oluşabilir. Yenilik, bir kişi ya da bir grup insan tarafından bir firma ya da sektör tarafından ya da toplumun tamamı tarafından bir fikir, ürün ya da süreç veya bir sistem yada araç yeni olarak algılanabilir (Rogers, 1995:11).

Ürün yeniliği, yeni bir fikrin ya da yeni uygulamanın kullanılması sonucunda organizasyonun sunduğu nihai ürün ya da hizmette meydana gelen değişikliklerle ilgiliyken; süreç yeniliği, geliştirilen bir yenilik vasıtasıyla nihai ürün ya da hizmetin üretilmesinde kullanılan yol ve yöntemlerdeki değişiklikleri ifade eder (Prajogo ve Sohal, 2006; Tidd, Bessant ve Pavitt, 1997; Zhuang, Williamson ve Carter, 1999). Örgütsel bazda olan yenilik ise yeni fikirlerin, sistemlerin, süreçlerin ya da teknolojilerin geliştirilmesini ve uygulanmasını kapsayan daha geniş çaplı bir kavram olarak tanımlanmaktadır (Damanpor, 1991).

Yeniliği ürün bazında ele alan ve "yeni bir ürünün pazarlanmasıyla ilgili teknik tasarım, Ar-Ge, üretim, yönetim ve ticari faaliyetleri kapsayan bir süreç" şeklinde tanımlayan Alegre ve Chiva (2008), "yenilik performansını", yenilik etkinliği ve yenilik verimliliğinden oluşan iki boyutlu bir yapı olarak ifade etmektedir. Yenilik etkinliği, bir yeniliğin başarı derecesini yansıtırken; yenilik

verimliliği bu başarı derecesinin geliştirilmesi için harcanan çabaya işaret etmektedir (Alegre ve Chiva, 2008:317). Dolayısıyla Alegre ve Chiva'ya göre yenilik performansı, yeniliği gerçekleştirme başarısı ve bu başarı için harcanan çabanın toplamına eşittir.

Birçok performans ölçümünde olduğu gibi yenilik performansını nasıl ölçülmesi gerektiği konusunda da literatürde çok farklı görüşler yer almaktadır (Kanji, 1996; Prajogo ve Sohal, 2003; Tang, 1998). Literatürde yenilik performansını, alınan patent sayısı, yayınlanan rapor sayısı ve kabul edilen proje sayısı bakımından ele alan objektif ölçümler yer aldığı gibi yeni ürün yada süreçleri, kalite ve fonksiyonları açısından rakiplerle kıyaslayan subjektif ölçümler de bulunmaktadır (Hung, Lien, Yang, Wu ve Kuo, 2010).

Diğer taraftan yenilik sayısı, yenilik hızı, yenilikçilik düzeyi (teknolojik görünümünün yeniliği), pazarda “ilk” olma gibi ürün ve süreç yeniliğini ölçen kriterler yenilik performansını ölçümlemek için kullanılmaktadır (Prajogo ve Sohal, 2006). Ayrıca Faems, Looy ve Debackere (2005) ile beraber yenilik performansı, yeniliğin artımlı (incremental) ya da radikal olmasına göre türev yenilik performansı ve devrimsel yenilik performansı olarak iki şekilde ele alınmaya başlamıştır (Visser, Weerd-Nederhof, Faems, Song, Looy ve Visscher, 2010). Devrimsel yenilik performansı, tamamen yeni bir ürünün yaratılmasıyla ilgiliyken; türev yenilik performansı bir ürünün geliştirilmesiyle ilgili bir kavramdır (Visser vd., 2010).

Bu çalışmada, yenilik performansını ölçmek için Miller ve Friesen (1982) ve Prajogo ve Sohal (2006)'dan uyarlanan katılımcıların kanaatine dayalı subjektif kriterler kullanılmıştır. Yenilik performansı ölçeğinde, katılımcılardan, son 5 yılda sunulan ürün hizmet hattı, bu hatlardaki radikal değişiklikler, yöneticilerin Ar-Ge'ye verdikleri önem (Miller ve Friesen, 1982), firmanın teknolojik rekabetçiliği, son teknolojileri uygulama hızı (Prajogo ve Sohal, 2006) gibi kriterleri sektör ortalamasını göz önünde bulundurarak değerlendirmeleri istenmiştir. Katılımcılardan kriterleri sektör ortalamasını göz önünde bulundurarak değerlendirmeleri istenerek subjektif cevaplardan kaynaklanan yanlılık minimize edilmeye çalışılmıştır (Kraft, 1990; Prajogo ve Sohal, 2006).

Yenilik performansı genellikle çalışmalarda bağımlı değişken olarak ele alınmış ve Ar-ge yatırımı, uluslar arası ticaret, doğrudan yabancı yatırım (Wang ve Kafouros, 2009; Frenz ve Gillies, 2009), öğrenme odaklılık, örgütsel öğrenme, liderlik (Alegre ve Chiva, 2008; Aragon-Correa, Garcia-Morales ve Cordon-Pozo, 2007) gibi faktörlerin yenilik performansı üzerindeki etkileri incelenmiştir. Bu çalışmada da bağımlı değişken olarak ele alınan yenilik performansı ile liderlik ve rekabetçi kültür unsurlarından pazar odaklı, öğrenme odaklı, girişim odaklı kültür arasındaki ilişki incelenecektir.

### **4.3. Çalışan Bağlılığı (Örgütsel Bağlılık)**

Bağlılık, değer atfedilen şeyle ilişkinin sürdürülmesine yönelik niyet (Anderson ve Weitz, 1992; Dwyer, Schurr ve Oh, 1987; Geyskens, Steenkamp, Scheer ve Kumar, 1996) ya da inanç (Moorman, Desphande ve Zaltman, 1993) olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel bağlılık ya da çalışan bağlılığı kavramı ise “bireyin, üyesi olduğu organizasyonla kendini özdeşleştirmesi” (Mowday, Porter ve Steers, 1982:27) şeklinde ifade edilmektedir.

Örgütsel bağlılık ya da çalışan bağlılığı ile ilgili literatürde yürütülen çalışmalarda; örgütsel bağlılığın yaş, cinsiyet, çalışma yılı, pozisyon gibi kişisel belirleyicilerin yanı sıra iş güvenliği, iş tatmini, rol belirsizliği, rol çatışması, işletme kültürü gibi örgütsel belirleyicileri araştırılmış (Meyer ve Allen, 1997; Mathieu ve Zajac, 1990; Lok ve Crawford, 2004) ve yönetime güven, eşit muamele algısı, örgütsel destek, entegrasyon, enstrümantal iletişim, iş otonomisi, iş tatmini gibi faktörlerin örgütsel bağlılığı artırırken rol belirsizliği, rol çatışması gibi faktörlerin azalttığı belirlenmiştir (Griffin, 2006; Hogan, Lambert, Jenkins ve Wambold, 2006; Griffin, Armstrong and Hepburn, 2005; Lambert, Hogan and Allen, 2006; Lambert, 2004; Wright, Saylor, Gilman and Camp, 1997). Örgütsel faktörlerden pazar odaklılık-örgütsel bağlılık ilişkisi (Farely ve Quester, 2003; Baker, Simpson ve Siguaw, 1999; Siguaw, Simpson ve Baker, 1998; Siguaw, Brown ve Widing, 1994; Jaworski ve Kohli, 1993) ve öğrenme odaklılık-örgütsel bağlılık ilişkisi (D’Amato ve Herzfeldt, 2008; Cole, 1999; Gabriel, 1999; Buton, Mathieu ve Zajac, 1996; Noe ve Wilk, 1993) yine bu alanda yapılan çalışmalar arasında geniş yer tutmaktadır.

Örgütsel bağlılığın, yukarıda bahsedilen kişisel ve örgütsel faktörlerle olan ilişkisinin yanı sıra yönetsel faktörlerden liderlik ile ilişkisi uzun zamandır araştırmacıların ilgisini cezp etmiştir. Geçmiş dönemde yapılan çok sayıda çalışma liderlik ile çalışan bağlılığı arasında herhangi bir ilişki bulamazken (O'Reilly ve Roberts, 1978; Hampton, Dubinsky ve Skinner, 1986; Savery, 1991), Hunt ve Liebscher (1978) yaptığı çalışmada negatif ilişki bulmuşlardır. Ancak son dönem yapılan çalışmalarda örgütsel bağlılık ile liderlik, özellikle transformasyonel ve karizmatik liderlik, arasında pozitif ilişki ortaya koymaktadır (Avolio, Zhu, Koh ve Bhatia, 2004; Barling, Weber ve Kelloway, 1996; Bono ve Judge, 2003; Dubinsky, Yammarino, Jolson ve Spangler, 1995; Walumbwa, Orwa, Wang ve Lawler, 2005; Steyrer vd., 2008). Steyrer ve arkadaşları (2008), liderlik ile örgütsel performans ilişkisini ele aldıkları çalışmalarında liderliğin, örgütsel bağlılık vasıtasıyla örgütsel performansı etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

Örgüte bağlılığın anlaşılması ve teşvik edilmesi, organizasyonun etkinliği ve etkiliği açısından da büyük önem arz etmektedir (Griffin ve Hepburn, 2005). Davranış bilimciler tarafından niteliksek performans ölçütü olarak da kullanılan örgütsel bağlılık kavramı, örgüt için pozitif çıktılardan yaratmasından ve firma performansıyla olan yüksek dereceli ilişkisinden (Steyrer, Schiffinger ve Lang, 2008; Lambert, Hogan ve Griffin, 2007) dolayı son zamanlarda, temel odağı firma performansının artırılması olan stratejik yönetim çalışmalarında geniş yer işgal etmektedir.

Örgütsel bağlılığı, firma performansının niteliksel bir unsuru olarak ele alan bu çalışmada örgütsel faktörlerden pazar odaklılık, öğrenme odaklılık, girişim odaklılık ve yönetsel davranış faktörlerinden liderlik davranışının örgütsel bağlılık ile ilişkisi derinlemesine irdelenecektir.

## **4.4.Liderlik Tarzı ile Firma Performansı Unsurları İlişkisi**

### **4.4.1. Liderlik Tarzı ile Örgütsel Performans İlişkisi**

Liderliğin, örgütsel performansın temel belirleyicisi olduğu iddiası (Thorlindsson, 1987; Fiedler, 1996; Hennessey, 1998) örgütsel yönetim literatüründe

geniş yer tutmasına rağmen, bu konuda yapılan ampirik çalışmaların çok azı liderlik davranışı ile örgütsel performans arasında doğrudan bir ilişkiden bahsetmektedir (Baum vd., 1998; Waldman vd., 2001; Zhu vd., 2005).

Liden ve Graen (1980), lideri ya da yöneticisiyle yüksek kalitede ilişkisi olan çalışanların, işletmeye, kendilerinden beklenenden daha fazla bir katkıda bulunma çabasında olduklarını ifade etmektedir. Benzer şekilde yöneticisiyle ilişki kalitesi düşük çalışanların üzerlerine düşen görevlerden daha fazlasını yerine getirme isteğinde olmamaktadır (Bateman ve Organ, 1983). Dolayısıyla çalışanıyla iyi ilişki kuran lider ya da yönetici, çalışanın kendisinden beklenen görevin ötesinde katkı sağlamasıyla firma performansının artırılmasına katkıda bulunacaktır.

“İlişki odaklı liderlik” tarzına sahip lider ya da yöneticiler, katılımıcılığın sağlanması yoluyla çalışanlarıyla iyi ilişkiler geliştirip organizasyonla bütünleşmeyi sağlamaktadır (Yukl, 2002). Benzer şekilde, değişim odaklı liderin de öğrenme ve yenilikçiliği teşvik etmek suretiyle çalışanlarıyla iyi ilişkiler geliştirdiği düşünüldüğünde bu iki liderlik tarzının da firma performansını artırması beklenir. Diğer taraftan görev odaklı liderler de planlama, açıklama ve izleme davranışlarıyla (Yukl, 2002) organizasyon içinde faaliyetlerin düzenli ve etkin bir şekilde yürütülmesini sağlayarak firma performansına pozitif katkıda bulunmaktadır. Bu doğrultuda aşağıdaki hipotezler önerilmektedir:

*H4<sub>a</sub>: Değişim odaklı liderlik, örgütsel performansı pozitif yönde etkiler*

*H4<sub>b</sub>: Görev odaklı liderlik, örgütsel performansı pozitif yönde etkiler*

*H4<sub>c</sub>: İlişki odaklı liderlik, örgütsel performansı pozitif yönde etkiler*

#### **4.4.2. Liderlik Tarzı ile Yenilik Performansı İlişkisi**

Liderler, bilginin başarılı bir şekilde yaratılması ve uygulamaya geçirilmesi kararını alarak ve bunun için uygun ortamı teşvik ederek işletmenin yenilik yapma potansiyelinin şekillenmesinde çok önemli bir rol üstlenirler (Kanter, 1983; Van de Van, 1993). Liderler yeni fikirlerin hayata geçirilmesi, yeniliğin teşvik edilmesi ve belli başlı amaçların oluşturulması kararını verdikleri için firma yenilikçiliğini

etkileyen yönetsel bir faktör olarak ‐liderlik tarzı‐ üzerinde en çok çalışılan konular arasında yer almaktadır (Aragon-Correa vd., 2007; Harbone ve Johne, 2003; McDonough, 2000; Sethi, 2000).

Liderlik-yenilik ilişkisi üzerinde yapılan çok sayıda çalışma özellikle dönüşümsel (transformasyonel) liderliği yenilikçiliğe bağlamaktadır (Kanter, 1983; Howell ve Avolio, 1993; Dess ve Picken, 2000; Aragon-Correa vd., 2007). Dönüşümsel liderlik; değişim ve dönüşümün avantajları hakkında geniş bir stratejik vizyona sahip (Dess ve Picken, 2000), alışanların gelişimine önem veren (Barczak ve Wilemon, 1992), iletişim kültürünü destekleyen (Hult, Farrell, Hurley ve Giunipero, 2000), hataları kabul eden (Snell, 2001) bir özellik sergilemektedir. Yöneticilerin organizasyon içindeki kendi rolleri ile ilgili algıları, örgütte bu tür bir liderliği oluşturma yeteneklerini büyük oranda etkilemektedir (Aragon-Correa vd. 2007). Bahsedilen özellikleri kendine barındıran ve organizasyon içinde yenilikçi dönüşümsel liderlik oluşturma yeteneğine sahip yöneticiler, örgütsel yeniliğe pozitif katkı sağlamaktadır (Farr ve Ford, 1990). Bu tartışmalar ışığında öngörülen hipotezler:

*H5<sub>a</sub>: Değişim odaklı liderlik, yenilik performansını pozitif yönde etkiler*

*H5<sub>b</sub>: Görev odaklı liderlik, yenilik performansını pozitif yönde etkiler*

*H5<sub>c</sub>: İlişki odaklı liderlik, yenilik performansını pozitif yönde etkiler*

#### **4.4.3. Liderlik Tarzı ile alışan Bağlılığı (Örgütsel Bağlılık) İlişkisi**

Liderlik ile örgütsel bağlılık ilişkisini irdeleyen çalışmalar aykırı sonuçlar koymaktadır. O'Reilly & Roberts (1978), Hampton ve arkadaşları (1986), Savery (1991) liderlik davranışı ile örgütsel bağlılık arasında herhangi bir ilişki bulamazken, Hunt ve Liebscher (1973) görev odaklı liderlik ile örgütsel bağlılığın bazı boyutları arasında negatif ilişki ortaya koymuştur. Diğer taraftan son dönemde yapılan çok sayıda alışma (Avolio, Zhu, Koh ven Bhatia, 2004; Barling, Weber ve Kelloway, 1996; Bono ve Judge, 2003; Dubinsky, Yammarino, Jolson ve Spangler, 1995; Walumbwa, Orwa, Wang ve Lawler, 2005; Steyrer vd., 2008) karizmatik ve dönüşümsel liderliğin, çalışanların örgüte bağlılığını arttırdığını ifade etmektedir.

Steyrer ve arkadaşları (2008) liderliğin 5 boyutu ile örgütsel bağlılık ve örgütsel performans arasındaki ilişkiyi irdeledikleri çalışmalarında, karizmatik liderlik, takım odaklı liderlik, katılımcı liderlik ve insan odaklı liderliğin örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilerken; savunmacı liderliğin negatif yönde etkilediğini, otonom liderliğin ise herhangi bir etkisi olmadığını ortaya koymuştur.

Styrrer ve arkadaşlarına (2008:366) göre, özellikle karizmatik liderlik, çalışanlara yön duygusu ve vizyon sağlayarak, adanmışlığı ve entegrasyonu teşvik ederek, örgüt değerleri ile çalışanların değerlerini uzlaştırarak çalışanın organizasyona olan bağlılığını diğer liderlik türlerine nazaran daha çok arttırmaktadır. Bu bağlamda Yukl'un (2002) "insanlarla ilişkilerin gerçekleştirilmesi, işbirlikleri ve takım çalışmalarının artırılması, astların iş tatmininin artırılması, organizasyonla bütünleşmenin sağlanmasına yönelik davranışları" kapsayan ilişki odaklı liderliğin, çalışan bağlılığını değişim odaklı liderlik ve görev odaklı liderlik boyutlarına nazaran daha yüksek oranda arttırmasını beklemekteyiz. Ancak bu üç liderlik boyutunun da örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediğini öngörmekteyiz:

*H6<sub>a</sub>: Değişim odaklı liderlik, çalışan bağlılığını pozitif yönde etkiler*

*H6<sub>b</sub>: Görev odaklı liderlik, çalışan bağlılığını pozitif yönde etkiler*

*H6<sub>c</sub>: İlişki odaklı liderlik, çalışan bağlılığını pozitif yönde etkiler*

## **4.5. Rekabetçi Örgüt Kültürü Unsurları ile Firma Performansı İlişkisi**

### **4.5.1. Rekabetçi Örgüt Kültürü Unsurları ile Örgütsel Performans İlişkisi**

Öğrenme odaklılık ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmalar genellikle öğrenme odaklılığın yüksek olduğu organizasyonların dinamik ve rekabet yoğun ortamda rakiplerine nazaran daha iyi bir performans sergilediklerini ortaya koymaktadır (Dickson, 1992; DeGeus, 1988; Mavondo vd., 2005).

Öğrenme odaklılık sayesinde işletme, yeni ürün, hizmet ya da iş yapış şekilleriyle müşterinin açık veya gizli ihtiyaçlarını anlamaya ve bu ihtiyaçları doyumaya çalışacak, böylece yeni ürün başarısı, yüksek karlılık ve büyüme, yüksek düzeyde müşteri memnuniyeti gibi yüksek performans sonuçları elde edecektir (Slater ve Narver, 1995; Mavondo vd., 2005).

Farrell ve arkadaşları kaynak temelli bakış açısıyla ele aldıkları öğrenme odaklılığı rekabet avantajının kaynağı olarak görürken Sinkula vd. (1997) öğrenme odaklı kültürün, rekabet avantajını kazanma ve sürdürmenin temel aracı olduğunu dile getirmektedir. Diğer taraftan Baker ve Sinkula (1999) yaptıkları çalışmayla öğrenme odaklılık ile örgütsel performans arasında pozitif ilişki ortaya koymaktadır. Ayrıca “öğrenme eğrisi”nin temel prensibi olan “deneyimin artması diğer bir ifadeyle öğrenmenin gerçekleşmesiyle üretim maliyetinin düşeceği” varsayımı öğrenmenin maliyeti düşürme yoluyla örgüt performansını arttıracaklarını (Porter, 1980) öngörmektedir ki bu şekilde öğrenme odaklılık ile örgütsel performans arasındaki pozitif yönlü ilişkiye farklı bir açıdan yaklaşılmaktadır. Bu doğrultuda aşağıdaki hipotez öngörülmektedir:

*H7<sub>a</sub>: Öğrenme odaklı örgüt kültürü, örgütsel performansı pozitif yönde etkiler*

Literatürde pazar odaklılık ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi ele alan çok sayıda çalışma bulunmasına (Slater ve Narver, 1994; Jaworski ve Kohli, 1993; Ruekert, 1992; Narver ve Slater, 1990) rağmen, ilişkinin niteliği konusunda belirsizlik halen devam etmekte ve bulgular birbirleriyle çelişmektedir (Matsuno ve Mentzer, 2000). Bulgular temel olarak üç kategori altında toplanmaktadır: (1) pozitif ilişki saptayan bulgular, (2) anlamlı bir ilişkinin varlığını kanıtlayamayan bulgular ve (3) karma sonuçlar ortaya koyan çalışmalar (Mavondo vd. 2005).

Pazar odaklılığın örgüt performansını pozitif yönde etkilediğini söyleyen çok sayıda çalışma mevcut olmasına (Slater ve Narver, 1994; Ruekert, 1992; Narver ve Slater, 1990) rağmen, bu çalışmalardaki ölçümleme farklılaşmaları dikkat çekici düzeydedir. Mesela Slater ve Narver (1994) pazar odaklılık ile örgütsel performans arasında pozitif ve anlamlı ilişki ortaya koyduğu çalışmasında performansı, sadece



varlıkların geri dönüşü olarak çok dar bir kapsamda ele almış ve kavramlaştırmıştır (Mavondo vd. 2005). Örgütsel performansı ele alış şekline göre farklı sonuçlar ortaya koyan üçüncü grup karma bulgular (Greenly, 1995; Jaworski ve Kohli, 1993) kategorisinde yer alan Jaworski ve Kohli'nin (1993) çalışması, pazar odaklılık ile performans arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkiden ancak örgüt performansı objektif ölçeklerden ziyade subjektif ölçeklerle ölçüldüğü zaman bahsedilebileceğini belirtmektedir. Örgütsel performansı ölçmek için subjektif ölçeklerin kullanıldığı bu çalışmada pazar odaklılık-örgütsel performans ilişkisine dair aşağıdaki hipotez öngörülmektedir:

*H7<sub>b</sub>: Pazar odaklı örgüt kültürü, örgütsel performansı pozitif yönde etkiler*

Girişimcilik konusunda yapılan teorik araştırmalar, girişim odaklılığı örgütsel başarının temel bileşeni olarak görmekte ve yeni girişimlerin yüksek performans elde etmesi için firmaların güçlü bir girişim odaklı kültüre sahip olması gerektiğini öne sürmektedir (Collins ve Moore, 1970; Covin ve Slevin, 1991; Peters ve Waterman, 1982; Zahra, 1991-1993; Wiklund, 1999; Zahra ve Covin, 1995). Rauch ve arkadaşları (2004) 37 çalışmayı ele aldıkları metaanaliz araştırmaları sonucunda, girişim odaklılığın performans ile yüksek oranda ilişkili olduğunu ve firmaların girişim odaklılıktan geniş çapta faydalandıklarını ortaya koymuştur.

İşletmeler genellikle girişim odaklılığın yüksek performansın yaratılması ve sürdürülmesine imkan verdiği varsayımından hareketle girişim odaklı duruş sergilemelerine (Cornwall ve Perlman, 1990) ve çok sayıda vaka araştırmasının, girişim odaklı davranışının yüksek performansa yol açtığını öne sürmesine (Peters ve Waterman, 1982) rağmen, bu konuda yapılan ampirik araştırmaların çok azı girişim odaklılık ile firma performansı arasında pozitif bir ilişki ortaya koyabilmektedir (Zahra, 1986).

Zahra (1993), teoride girişim odaklılık ile örgütsel performans arasında pozitif ilişki öngörülmesine rağmen, ampirik çalışmalarda bu ilişkilerin beklenildiği gibi çıkmamasını, firma performansını ölçmek için kullanılan kriterlere bağlamaktadır. Benzer şekilde Lumpkin ve Dess (1996) de örgütsel performansı ölçmek için kullanılan kriterlerin, girişim odaklılık-performans ilişkisinin yönünü ve

gücünü belirleyeceğini vurgulamaktadır. Mesela Ar-Ge yatırımları ve ürün yenilikçiliği yeni ürün-pazar bölgelerine girilmesini sağlayarak satış hacmini uzun dönemde artırırken; kısa dönem karlılığını negatif yönde etkiler. Dolayısıyla burada performans kriteri olarak nelerin seçildiği büyük önem arz etmektedir.

Örgütsel performans ölçeği olarak niteliksel ve niceliksel kriterlerin kullanıldığı bu çalışmada girişim odaklılık ile örgütsel performans arasında literatüre paralel bir şekilde pozitif ilişki öngörülmektedir:

*H7c: Girişim odaklı örgüt kültürü, örgütsel performansı pozitif yönde etkiler*

#### **4.5.2. Rekabetçi Örgüt Kültürü Unsurları ile Yenilik Performansı İlişkisi**

Organizasyonun bilgi stoku öğrenme süreci sayesinde yaratılır ve genişletilir (Daft ve Huber, 1987; Daft ve Weick 1984). Çok sayıda çalışma göstermiştir ki örgütsel öğrenme odaklılığı destekleyen kültürler bireysel, takım ve örgütsel öğrenmeyi geliştirerek örgütsel performansı arttırmaktadır (Egan, Yang ve Bartlett, 2004; Hung, Lien, Yang, Wu ve Kuo, 2010). Pazar odaklılık perspektifinden öğrenme odaklılığın performans üzerindeki etkisini ele alan çalışmalar, örgütsel öğrenmenin satışları, karlılığı, müşteri memnuniyetini ve yeniliği arttırdığını göstermektedir (Hung vd., 2010).

Örgütsel öğrenmeyi yeni bilgiyi ve yetenekleri elde etme ve geliştirme süreci olarak tanımlayan öğrenme odaklı perspektif, bu bilgi elde etme ve işleme sürecinin, organizasyonun faaliyetlerini genişletmesine imkan vereceğini ve bilginin geliştirilmesi yoluyla yenilik performansını arttıracığını belirtmektedir (Garvin, 1993; Hung vd., 2010). Nitekim, çalışanların öğrenme yeteneği sayesinde, örgüt içi bilginin emilmesi ve içselleştirilmesi kolaylaşırken (Cohen ve Levinthal, 1990); Ar-ge biriminde ya da diğer kurumsal birimlerde bu bilginin kullanılmasıyla oluşan örgütsel öğrenme (Mansfield 1983; Hung vd.2010), organizasyonun yenilik faaliyetini, yenilik etkinliği, verimliliğini ve yeteneklerini arttırmaktadır (Dodgeson, 1993).

Rothaermel ve Deeds (2004) yaptıkları çalışmada yabancı ortaklarla ilişkilerin yol açtığı öğrenmenin yeni ürün geliştirmeyi ve yeniliği pozitif yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Benzer şekilde Hung ve arkadaşları da (2010), öğrenmeyi bir örgütsel değer haline getiren işletmelerin, çalışanlarını bilgi toplama ve topladıkları bilgiyi aralarında paylaşmaya teşvik ederek yeni ürün geliştirme düzeyini arttırdıklarını belirtmektedir. Yine Baker ve Sinkula'ya (1999) göre öğrenme odaklı işletmeler, dış çevreyi çok iyi gözlemlemeleri sayesinde yeni teknolojik paradigmaları kolayca fark edebilmekte bu da işletmelerin yenilikçilik düzeylerini arttırmaktadır.

Hamel ve Prahalad (1994) öğrenen organizasyon olmak için sadece bilginin elde edilmesinin yeterli olmadığını, bu bilgiye cevap verme ve kendini uyarılama yeteneğinin de bir o kadar önemli olduğunu dile getirmektedir. Organizasyonlar öğrenebildikleri sürece kendilerini uyarırlar. Bu bağlamda öğrenme, sürekli değişen rekabetçi ortamda, bilginin kullanılması ve örgütsel konulara ince ayar verilmesiyle ilişkilendirildiği zaman etkin öğrenme odaklılık beraberinde yeniliği getirir (Morgan ve Strong, 1998; Mavondo vd., 2005). Hurley ve Hult (1998) yaptıkları ampirik çalışmanın bulgularına dayanarak, yüksek düzeyde yenilikçiliğin, öğrenme odaklı kültürün bir sonucu olduğunu tartışmaktadır.

Calantone vd. (2002), çağdaş organizasyonların, rekabetin yoğunluğunun her geçen gün arttığı ortamda rekabet avantajı kazanabilmeleri için yenilikçiliği, yaratıcılığı ve performansı etkileyen öğrenme odaklı kültüre sıkı sıkıya bağlı olmaları gerektiğini belirtmektedir. Benzer şekilde Hult, Hurley ve Knight (2004) da öğrenme odaklılığın işletme başarısına ve yenilikçiliğine etkisini inceledikleri araştırmada, güçlü bir öğrenme odaklılığın işletme performansını ve yenilikçiliğini kayda değer şekilde arttırdığını ortaya koymuşlardır. Bu iddialar ve bulgular ışığında aşağıdaki hipotez öngörülmektedir:

*H8<sub>a</sub>: Öğrenme odaklı örgüt kültürü, yenilik performansını pozitif yönde etkiler*

Hurley ve Hult (1998) yeni fikirleri ve yeniliği esas alan pazar ve öğrenme odaklı kültürün örgüt kültürünün parçası olması gerektiğini savunurken; Jaworski & Kohli (1996) ve Varadarajan ve Jayachandran (1999) pazar odaklılığın etkili bir rekabetçi hamlenin ve yeniliğin önkoşulu olduğunu belirtmektedir. Pazar koşullarını göz önünde bulundurarak yeni ya da farklı şeyler yapmayı esas alan pazar odaklılık, yenilikçi davranışın bir formudur (Jaworski ve Kohli, 1993:56) ve yenilik ve yeni ürün başarısı bu davranışın, diğer bir ifade ile pazar odaklı olmanın sonucudur (Han, Kim ve Srivastava, 1998; Hurley ve Hult, 1998).

Firma yenilikçiliği, işletmenin, müşteriler, rakipler ve teknolojiler hakkında elde ettiği bilgileri kullanarak yeni, güncel, yaratıcı ürün ya da hizmetler üretmesini ifade etmektedir (Desphande vd., 1993). Dolayısıyla yenilik, firmanın bilgiyi elde etme ve bu bilgiyi kullanma yeteneği olarak görülebilir. Bu da firmanın müşteri istek ve ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayan yeni ürün ve hizmetlerin üretilmesiyle gerçekleşmektedir (Mavondo vd., 2005).

Yaptığı çalışmayla pazar odaklılık ile firma yenilikçiliği arasındaki pozitif ilişkiye yönelik bulgular ortaya koyan Atuahane-Gima (1996), yeni ürün geliştirme faaliyetleri sayesinde pazar odaklılığın firma performansına yol açtığını ifade etmektedir. Benzer şekilde Slater ve Narver (1994), pazar odaklılığın yenilik vasıtasıyla firma performansını arttırdığını söyleyerek pazar odaklılık ile yenilik arasındaki pozitif ilişkiye dikkat çekmektedir. Gatignon ve Xuereb (1997) de pazar odaklı işletmelerin, yeni ürün geliştirmede ve bu ürünü pazara sürerek ticarileştirmede başarılı oldukları için yüksek performans gerçekleştirdiklerini iddia etmektedir. Henard ve Szymanski (2001) de pazar odaklılığın yeni ürün başarısına katkıda bulunduğunu ampirik olarak onaylamaktadır. Yüksek performanslı işletmeler üzerinde yürütülen bu ampirik çalışmada literatüre paralel bir şekilde aşağıdaki hipotez önerilmektedir:

*H8<sub>b</sub>: Pazar odaklı örgüt kültürü, yenilik performansını pozitif yönde etkiler*

Bazı bilim adamlarınca, girişimcilik temel odağının, zenginliğin yaratılmasının sürücüleri olan yeni ürün, yeni süreç ve yeni pazar formlarındaki yenilik ve değişiklikler olduğu ifade edilmektedir (Lumpkin ve Dess, 1996; Daily,

McDougall, Covin ve Dalton, 2002). Literatürde girişimcilik ile ilgili yapılan çok sayıda çalışma girişim odaklılık ile yenilikçilik ve yenilik performansı arasındaki ilişkiye dikkat çekmektedir (Miller ve Friesen, 1982; Lumpkin ve Dess, 1996; Avlonitis ve Salavou, 2007).

Mesela Miller ve Friesen (1982), girişim odaklı firmaların, muhafazakar firmalara nazaran, ürün-pazar stratejilerinde yenilik yapma konusunda daha gözü kara hareket ettiklerini iddia etmektedir. Benzer şekilde Narver ve Slater da (1995), girişim odaklı değerlerin, ürün geliştirme ve biçimlendirmenin, üretim ve hat tasarımındaki yeniliğin, rekabetçi stratejiye yönelik yeni yaklaşımların itici gücü olduğunu belirtmektedir. Salavou ve Lioukos (2003), orta ve küçük işletmelerde radikal ürün yeniliğinin stratejik sürücülerini araştırdıkları çalışmalarında, girişim odaklılığın ürün yenilikçiliğini pozitif yönde etkilediğini ortaya koymuştur.

Girişim odaklılığı bir takım riskli girişimlerde bulunma, ürün-pazar yeniliği gerçekleştirme ve proaktif yeniliklerde bulunma olarak tanımlayan Miller (1983) girişim odaklılık sayesinde, işletmelerin ileriye dönük yenilik yapmada ve yeni ürün ya da hizmeti ilk sunan olmada rakiplerine nazaran daha hızlı hareket ettiklerini belirtmektedir. Özellikle, yeni ürün ve markaların rakiplerden önce piyasaya sürülmesi (Venkatraman, 1989) ve talebi şekillendiren yeni ürün ve teknolojilerin sunulması (Miller, 1983) yoluyla girişim odaklılık, yenilik performansını pozitif yönde katkıda bulunmaktadır (Drucker, 1985; Lumpkin ve Dess, 1996; Busenitz ve Barney, 1997; Li vd., 2006; Hult vd., 2004; Atuahene-Gima ve Ko, 2001; Salavou ve Lioukas, 2003; Foxall, 1984). Bu doğrultuda aşağıdaki hipotez öngörülmektedir:

*H8c: Girişim odaklı örgüt kültürü, yenilik performansını pozitif yönde etkiler*

### **4.5.3. Rekabetçi Örgüt Kültürü Unsurları ile Çalışan Bağlılığı İlişkisi**

Öğrenme odaklılık ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar farklılaşmakta hatta bazıları birbirlerine tamamen aykırı bulgular ortaya koymaktadır (D'Amato ve Herzfeldt, 2008). Button ve arkadaşları (1996)

çalışmalarında yüksek derecede öğrenmeye odaklı çalışanların organizasyonlarına daha bağlı olduklarını iddia ederken; Noe ve Wilk (1993), öğrenme ve gelişme faaliyetlerine katılan çok sayıda çalışan genellikle kariyerlerini geliştirme adına başka organizasyonlarda kariyer arayışında olduklarını dolayısıyla organizasyona bağlılıklarının düşük olduğunu belirtmektedir.

D'Amato ve Herzfeldt (2008), öğrenme ve gelişme odaklılığın, çalışanların, özellikle genç çalışanların, mevcut işlerinde devam etme kararlarında önemli bir rolü olduğunu dile getirmektedir. Çalışanlar, pazar değerlerini korumak ve kariyerlerindeki bir sonraki adım için sürekli olarak gelişme ve öğrenme ihtiyacı içinde olacaktırlar. İşlerini geliştirme ve öğrenme ihtiyacında olan bu çalışanlar haliyle öğrenme odaklı bir kültüre sahip olmaktadır. Çalışanlarına bu gelişme ve öğrenme ortamını sağlayan yöneticiler, çalışanlarını kazanmakta ve çalışanlarının organizasyona bağlılıklarını arttırmaktadırlar (D'Amato ve Herzfeldt, 2008). Bu bağlamda, rekabetçi kültür unsurlarından öğrenme odaklılık ile çalışan bağlılığı ilişkisinin ele alındığı çalışmada aşağıdaki hipotez önerilmektedir:

*H9a: Öğrenme odaklı örgüt kültürü, çalışan bağlılığını pozitif yönde etkiler*

Pazar odaklılığın firma performansı üzerindeki pozitif etkisi, 1990'larda değişik sektörlerde yapılan çalışmalarla ortaya konurken (Narver ve Slater, 1990; Kohli ve Jaworski, 1990; Day, 1994b; Hunt ve Morgan, 1995); çalışan etkinliğini arttırıp arttırmadığı sorusu son dönemde araştırılmaya başlanmıştır (Taylor, Kim, Ko, Park, Kim ve Moon, 2008; Celuch, Kasouf ve Strieter, 2000).

Genel olarak pazar odaklılık, organizasyondaki çalışanların düşünce ve davranışlarına yön veren kültürel (Narver ve Slater, 1990) ya da davranışsal (Kohli ve Jaworski, 1990) yapı olarak kavramlaştırılmıştır. Taylor ve arkadaşları (2008) davranışsal (bilginin yaratılması, dağıtılması, cevap verilmesi) ve kültürel (rakip odaklılık, müşteri odaklılık) olarak çok boyutlu bir yapı şeklinde ele aldıkları pazar odaklılığın, satış elemanının bağlılığı ve firma performansı üzerindeki etkilerini inceledikleri araştırmalarında bilginin dağıtılması dışındaki tüm boyutların satış elemanının ilişki bağlılığını anlamlı ve pozitif yönde etkilediğini ortaya koymuştur.

Greenley (1995) pazar odaklılığın formlarını araştırdığı keşifsel çalışmasında, örgütsel sistemleri, birimler arası dinamikleri ve üst düzey yönetim müdahalesini pazar odaklılığın öncülleri olarak sıralarken, çalışanın örgütsel bağlılığını ve işletme performansını pazar odaklılığın sonuçları olarak ifade etmektedir.

Literatürde, pazar odaklılık-ilişki bağlılığı ilişkisi geniş yer bulmasına rağmen (Farely ve Quester, 2003; Taylor vd., 2008); pazar odaklılık-çalışan bağlılığı ilişkisini ele alan yeterli sayıda çalışma mevcut değildir. Rekabetçi kültür unsurlarının çalışan bağlılığı üzerindeki etkilerinin araştırıldığı bu çalışmayla, literatürdeki bu açığın kapatılacağı inancındayız. Bu doğrultuda aşağıdaki hipotez önerilmektedir:

*H9<sub>b</sub>: Pazar odaklı örgüt kültürü, çalışan bağlılığını pozitif yönde etkiler*

Girişim odaklılığın, büyüme, karlılık vb. gibi finansal performans kriterleri ile olan ilişkisi (Covin ve Slevin, 1991; Zahra, 1986; Lumpkin ve Dess, 2001) literatürde geniş yer bulmasına rağmen, çalışan bağlılığı, müşteri memnuniyeti gibi finansal olmayan performans kriterleri ile olan ilişkisini ele alan çok az sayıda çalışma bulunmaktadır (McGrath, Venkatraman ve MacMillan, 1992; Nasution, Mavondo, Matanda ve Ndubisi, 2010 ).

Zahra'ya (1993) göre, ampirik çalışmalarda girişim odaklılık ile finansal performans kriterleri arasında kayda değer pozitif ilişkinin bulunamaması girişim odaklılığın potansiyel katkılarını azaltmaz. En iyi yönetsel faaliyetlerin ve yeniliklerin bazıları ölçülebilir finansal performansa yönelik doğrudan kazançlar sağlamamasına rağmen firmanın farklı faaliyetlerine anlam katıp finansal olmayan performansına pozitif katkıda bulunabilir (Kanter, 1989) ki bu da, "Girişim odaklı çabaların finansal olmayan katkıları neler olabilir?" sorusunu gündeme getirmektedir (Zahra, 1993).

Popüler literatür, çalışan motivasyonu ve bağlılığını artırma, kalifiye elemanı elde tutma, örgüt ve çalışan ihtiyaçlarını entegre eden pozitif örgüt kültürü yaratma gibi çok sayıda finansal olmayan sonuçtan ve performans kriterinden bahsetmektedir (Peters ve Waterman, 1982). Tüm bunlar örgütsel girişimciliğin dikkate değer katkıları ve yan ürünleri olmasına rağmen girişim odaklılığın, bunlar ve bunlar gibi

değişkenler üzerindeki etkisi tam anlamıyla incelenmiş değildir (Zahra, 1993). Bu bağlamda, girişim odaklı örgütsel kültürün, finansal olmayan performans kriteri çalışan bağlılığına olan etkisinin araştırmaya değer olduğunu düşünerek aşağıdaki hipotezi öngörmekteyiz:

*H9c: Girişim odaklı örgüt kültürü, çalışan bağlılığını pozitif yönde etkiler*

## **4.6. Rekabetçi Örgüt Kültürü Unsurlarının Liderlik Tarzı ile Firma Performansı Unsurları Arasındaki Ara Değişken Etkisi**

Bazı çalışmalarda liderlik ile firma performansının boyutları arasında doğrudan bir ilişkinin bulunamaması, bazı araştırmacıları liderlik davranışı ile firma performansı arasındaki ara değişkenleri araştırmaya itmiştir (Peterson vd., 2003; Steyrer vd., 2008). Mesela Steyrer ve arkadaşları (2008), liderlik davranışının firma performansını örgütsel bağlılık yoluyla dolaylı şekilde etkilediğini ifade ederken; Xenikou ve Simosi (2006) de örgütsel kültür vasıtasıyla pozitif yönde etkilediği bulgusuna ulaşmıştır.

Davis (1984), fonksiyonel bir bakış açısıyla, liderleri örgütsel kültürün temel kaynağı, ileticisi ve koruyucusu olarak nitelendirmektedir. Benzer şekilde Schein (1985), gurubun içsel ve dışsal entegrasyon problemlerini çözme yöntemlerinde örgüt liderlerinin önemli bir etkisi olduğunu vurgulamaktadır. Deal ve Kennedy (1982) çalışmalarında, örgütsel kültürü oluşturmada vizyoner liderlerin rolünü ön plana çıkarırken; Trice ve Beyer (1993), yeni bir örgüt kültürü oluşturmada liderlerin vizyonlarının önemli bir kaynak teşkil ettiğine vurgu yapmaktadır. Özetle fonksiyonel bakış açısıyla örgüt kültürü, vizyoner liderliğin bir sonucu olarak görülmektedir. Tsui ve arkadaşları (2006) gerek fonksiyonel gerekse özellik teorilerinin liderlik davranışı ile örgüt kültürü arasındaki pozitif ilişkiyi desteklediğini savunmaktadır.

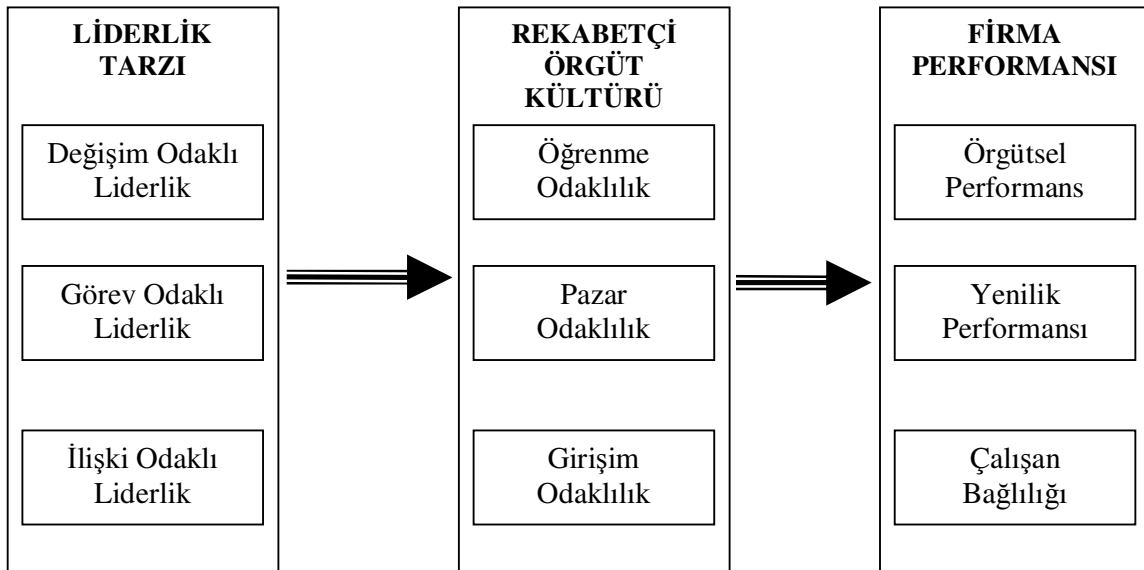
Diğer taraftan durumsal yaklaşım teorileri, liderliğin belli şartlar altında örgütsel çıktılarını etkilediğini ileri sürerken ve bir takım ampirik çalışmalar liderlik



davranışının tek başına örgüt performansında (Waldman vd., 2001) ya da çalışan performansında (Howel ve Dorfman, 1981) herhangi bir fark yaratmadığını ortaya koymaktadır.

Daha önceki hipotezlerimiz arasında liderlik davranışları ile firma performansı unsurları arasında doğrudan ilişki öngörmemize rağmen, bahsedilen bu bulgular, bizi bu iki değişken arasında ara değişkenleri araştırmaya itmiştir. Liderliğin örgüt kültürüyle olan ilişkisi göz önünde bulundurularak, liderlik davranışının, firma performansını rekabetçi kültür vasıtasıyla arttırdığını öngörmekteyiz.

Tüm bu hipotezler doğrultusunda, liderliğin ve rekabetçi kültür unsurlarının firma performansına etkilerinin araştırıldığı bu tez çalışmasında genel araştırma modelimiz aşağıdaki gibi şekillenmiştir.



**Şekil 4.6.1-Genel Araştırma Modeli**

## 5. METODOLOJİ VE UYGULAMA

### 5.1. Araştırmanın Amacı

Türkiye’deki firmalara baktığımızda bazı firmaların yıllarca varlıklarını devam ettirenken bazı firmaların yıldız gibi üç beş yıl parladıktan sonra ortadan kaybolduklarını görmekteyiz. Uzun yıllar varlıklarını devam ettiren bu firmaların başarılarının tesadüfi olmadığı kanaatinden yola çıkılarak bu araştırmaya başlanmıştır. Yüksek performanslı firmalar olarak nitelediğimiz bu firmaların ortak özellikleri tespit edilmeye ve bu özelliklerden hangilerin firmaların performanslarıyla daha çok ilişkili olduğu belirlenmeye çalışılmıştır.

Bu doğrultuda bu çalışma, yüksek performanslı işletmelerde, liderlik tarzının kültürel rekabetçilik unsurları girişim odaklılık, pazar odaklılık ve öğrenme odaklılık ile olan ilişkisini ve tüm bu faktörlerin genel olarak örgütsel performansın, yenilik performansı ve çalışan bağlılığı üzerindeki etkilerini ortaya koyma amacını gütmektedir.

### 5.2. Araştırma Örneklem Kitlesinin Seçilmesi

Anket yönteminin kullanıldığı araştırma, Türkiye’nin yüksek performanslı işletmeleri olarak nitelediğimiz 127 firma üzerinde 2008-2010 yılları arasında yürütülmüştür. Bu yüksek performanslı işletmeleri belirlemek için İstanbul Sanayi Odası’nın her yıl yayınladığı üretimden satış gelirlerine göre “Türkiye’nin İlk 500 Büyük Firması” ve “İSO İkinci Büyük 500 Listesi” verilerinden yola çıkılmıştır.

Araştırma için, ilk aşamada, İstanbul Sanayi Odası’nın her yıl hazırladığı “Türkiye’nin İlk 500 Büyük Firması” listesinde 1997-2007 yılları arasında kesintisiz bir şekilde yer alan 158 firma belirlendi. İkinci aşamada, bu 158 firma yeniden elemeye tabi tutuldu ve 10 yıl boyunca bilançosunda en az bir kez zarar eden firmalar liste dışı bırakıldı. Bu elemelerden sonra elimizde 48 firma kaldı. Ancak bu 48

firma analiz için yeterli bulunmadığından “İSO İkinci Büyük 500 Listesi”ni kapsayacak şekilde araştırma örnekleminin genişletilmesine karar verildi.

Dolayısıyla araştırma kısıtımız 10 yıl boyunca İSO ilk 1000 listesinde yer alan ve hiç zarar açıklamayan firmalar şeklinde değişti. Bu şartı sağlayan 435 firma belirlendi ve bu her biri bir stratejik iş birimi olan bu firmaların üst ve orta düzey yöneticilerine yöneltilmek üzere anketimiz hazırlandı. Nitekim rekabetçi kültür ve firma performansı ilişkisinin incelendiği çalışmaların SİB (Stratejik İş Birimi) düzeyinde yürütülmesi tavsiye edilmektedir (Hult vd., 2003; Deshpande ve Webster, 1989).

Hedef kitle olarak orta ve üst düzey yöneticilerin seçilmesinin nedeni işletme kültürü, vizyonu, politikaları ve performansı konusunda çalışanlara nazaran daha fazla bilgiye sahip olmalarıdır. Her firmadan 2 ila 5 orta ya da üst düzey yöneticinin araştırma anketini doldurması yeterli görüldü.

### **5.3. Veri Toplama Yöntemi ve Verilerin Toplanması**

İletişim bilgileri ISO’dan temin edilen 435 firma ile tek tek irtibata geçilerek çalışmamız hakkında bilgi verildi ve anket çalışmamıza katılıp katılamayacakları soruldu. Fiziki konum itibarıyla ulaşımı kolay olan firmalardan yüzyüze görüşme talebinde bulunuldu. Böyle bir talepte bulunulmasının nedeni yüzyüze görüşme yönteminde geri dönüş oranının yüksek olmasıdır. 37 firma şirket politikaları çalışmaya katılamayacağını bildirirken 12 firma sebep belirtmeksizin katılamayacağını söyledi.

Anketi görmek istediğini bildiren firmalara, ekte yer alan anket üst ve orta düzey yöneticilerin incelemesi için gönderildi. 5 firma daha ankette yer alan soruları cevaplayamayacaklarını bildirirken, 17 firmanın yöneticileri anketimizi doldurarak tekrar e-mail yoluyla bize geri gönderdiler.

Anketi görmesine rağmen 2 hafta içinde herhangi bir dönüş yapmayan firmalara tekrardan ikinci bir hatırlatma e-mali gönderildi. Hatırlatma e-maili üzerine

4 firmadan daha anket alındı. Hatırlatma e-mailine rağmen 3 hafta içinde geri dönüş yapmayan firmaların cevaplarının olumsuz olduğu varsayıldı.

Yüzyüze görüşme talebinde bulunulan ve görüşmeyi kabul eden firmaların bir bölümünde hedef kitlemizde yer alan yöneticiler görüşme esnasında anketi doldurup elimize verirken diğerleri kargo, posta veya e-posta yoluyla anketleri bize ulaştırdı.

Yüzyüze görüşme yoluyla 106, e-posta yoluyla da 21 firma olmak üzere toplam 127 firmadan 347 yönetici anketimizi doldurarak çalışmamıza katkıda bulundu. İstenilen kriterleri sağlamayan 4 anket elendikten sonra geriye kalan 125 firmadan 343 anket değerlendirme için analizlere tabi tutuldu. Her firmadan ortalama 2-3 yöneticiden anket alınmıştır (Firma başı anket sayısı 2.7).

Firma bazında e-mail ile anket geri dönüş oranı yaklaşık % 05 iken yüzyüze görüşme ile anket geri dönüş oranı % 24 olarak gerçekleşmiştir. Toplam anket geri dönüş oranı ise %29'dur.

## **5.4. Kullanılan Ölçekler**

### **5.4.1. Bireysel ve Demografik Faktörler**

Demografik özellikler nominal ölçekler vasıtasıyla ölçülüp sonradan bunlar sınıflandırılmıştır. Cinsiyet belirlemede (1)Kadın, (2)Erkek ölçekleri kullanılırken; yaşı belirlemede literatürden alınan (1) 17-27 yaş, (2) 28-40 yaş, (3) 41 ve üzeri yaş sınıflaması (Khandwalla, 1977)

### **5.4.2. Liderlik Tarzı**

Liderlik davranışını ölçmek için Yukl (2002) tarafından geliştirilen 33 maddeli liderlik ölçeği kullanılmıştır. Görev odaklı liderlik 10, ilişki odaklı liderlik 10 ve değişim odaklı liderlik 13 soruyla ölçülmüştür.

Liderlik davranışı konusunda literatürde çok sayıda ölçek mevcut olmasına rağmen (Bass, 1990; Hanges ve Dickson, 2004) Yukl'un geliştirmiş olduğu ölçeği

kullanmamızın bir nedeni ölçek güvenilirliğinin yüksek olması iken diğer nedeni literatürde, lider davranışı, grup süreci ve grup performansı ölçümleri arasındaki ilişkileri tanımlamak için genellikle bu ölçeğin tercih edilmesidir. Biz de çalışmamızda bireysel liderlikten ziyade örgütsel liderlik davranışı, örgüt kültürü, ve örgütsel performans konularını odaklandığımız için bu ölçeğin kullanılmasının uygun olacağını düşündük.

### **5.4.3. Pazar Odaklılık**

Literatürde, pazar odaklılığı konusunda geliştirilmiş çok sayıda ölçek mevcut olmasına rağmen (Desphande et al., 1993; Parimonious Scale-Desphande ve Farley, 1998; Matsuno ve Mentzer, 2000); uygulamada yaygın olarak kullanılan iki ölçekten bahsetmek mümkün. Bunlardan biri, pazar odaklılığın davranışsal bakış açısıyla kavramlaştırılmasına yönelik ampirik çalışmalar yapan Kohli ve Jaworski (1993) tarafından geliştirilen MARKOR (Market Orientation Scale-Pazar Odaklılık Ölçeği) ölçeği; diğeri ise pazar odaklılığın kültürel olarak kavramlaştırılmasına yönelik ampirik çalışmalar yürüten Narver ve Slater (1990) tarafından geliştirilen MKTOR (The Market Orientation Scale-Pazar Odaklılık Ölçeği) ölçeğidir.

Kohli ve Jaworski (1993) 20 sorudan oluşan MARKOR ile 222 SİB'de (stratejik iş biriminde) (1) tüm departmanlar düzeyinde pazar bilgisinin yaratılması faaliyetlerini (2) bu bilginin, biçimsel ve biçimsel olmayan kanallar vasıtasıyla yatay ve dikey olarak organizasyon içinde yayılmasını (3) yaratılan bu bilgi doğrultusunda pazarlama programlarının geliştirilmesi ve uygulanması düzeylerini ölçmüş ve değerlendirilmiştir. Pazarlama departmanı ve diğer departman yöneticileri üzerinde yürütülen bu çalışma ile pazar odaklılık ile performans arasındaki ilişki incelenmiştir. Daha sonra Matsuno ve Mentzer (2000) MARKOR ölçeğinin dar kapsamlı olduğunu, kavramları, özellikle de bilgi bağıntılı faaliyetleri yeterince yansıtamadığını öne sürerek bu ölçeğin genişletilmesine yönelik çalışmalar yürütmüşlerdir.

Pazar odaklılığın kültürel olarak kavramlaştırılmasına yönelik ampirik çalışmalar yürüten Narver ve Slater (1990), 140 stratejik iş biriminde yürüttükleri çalışmayla pazar odaklılığın üç boyutunu -müşteri odaklılık, rakip odaklılık ve

fonksiyonlar arası koordinasyon- ampirik olarak ölçeklendirmişler ve bu unsurlar ile kavramsal olarak pazar odaklılıkla ilişkili üç yönetim politikası değişkeni -İKY politikası, farklılaştırma odaklı rekabet avantajı ve maliyet odaklı rekabet avantajı- arasındaki ilişkiyi ele almışlardır.

Biz bu çalışmamızda rekabetçi kültürün bir unsuru (Hult et al., 2003) olarak ele aldığımız pazar odaklılığı ölçmek için Narver ve Slater'ın (1990) kültürel perspektifle geliştirmiş olduğu ve psikometrik ölçümlerine güvendiğimiz MKTOR ölçeğini kullandık. 4'ü rakip odaklılık, 6'sı müşteri odaklılık ve 7'si fonksiyonlar arası koordinasyonu ölçmek üzere toplam 17 sorudan oluşan MKTOR ölçeği pazarlama konusunda uzman hocaların da görüşleri dikkate alınarak Türkçe'ye uyarlanmıştır.

#### **5.4.4. Öğrenme Odaklılık**

Literatürde öğrenme odaklılığı ölçmek için de çok sayıda ölçek (Hult et al. 2003) kullanılmış olmasına rağmen, biz çalışmamızda Baker ve Sinkula (1999) tarafından geliştirilen üç boyutlu (öğrenmeye bağlılık, ortak vizyon, açık fikirlilik) öğrenme ölçeğini kullanmayı daha uygun bulduk. 15 sorudan oluşan bu ölçeği tercih etmemizin nedeni, öğrenmeye bağlılık, ortak vizyon ve açık fikirlilik gibi değişkenlerin öğrenme odaklılığın kültürel yönünü ön plana çıkarmalarıdır. Çalışmamızda öğrenme odaklılık rekabetçi kültürün bir unsuru olarak ele alınmıştır.

#### **5.4.5. Girişim Odaklılık**

Girişim odaklılık ölçeği; proaktif eğilim, risk alma eğilimi, rekabetçi agresiflik eğilimi ve yenilikçilik eğilimi olmak üzere 4 boyuttan meydana gelmektedir. Rekabetçi agresiflik eğilimi için Venkatraman'dan (1989) uyarlanan 4 maddelik ölçek, yenilikçilik eğilimi için de Li, Liu ve Zhao'dan (2006) uyarlanan 5 maddelik ölçek kullanılmıştır. Proaktif eğilim ve risk alma eğilimi ise Covin ve Slevin'den (1998) uyarlanan toplam 12 soru ile (5 soru proaktif eğilimi, 7 soru risk eğilimi için) ölçülmüştür.

### 5.4.6. Örgütsel Performans

Literatürde genellikle iki çeşit niceliksel örgütsel performans ölçeği kullanılmaktadır. Bunlar, net satış gelirleri, yatırımın geri dönüş oranı, faaliyetlerin ya da yatırımın karlılık oranı, yıllık büyüme oranı gibi daha çok rakamsal değerlere dayanan objektif niceliksel firma performansı ölçeği (Zahra ve Bogner, 2000; Baum ve Wally, 2003) ve müşterilerin, çalışanların ya da yöneticilerin net rakamlardan ziyade kişisel kanaatlerini kullanarak firmayı satışlar, karlılık, imajı gibi açılardan değerlendirdikleri (Desphande et al., 1993; Jaworski ve Kohli, 1993; Khandwalla, 1977) subjektif niceliksel performans ölçeğidir.

Örgüt üyelerinin yaklaşımları (Duncan, 1972), pazar odaklılık (Kohli ve Jaworski, 1993; Narver ve Slater, 1990), girişim odaklılık (Covin Slevin, 1998) öğrenme odaklılık (Baker ve Sinkula, 1999; Hult et al., 2003) gibi oryantasyonların performans üzerindeki etkilerinin araştırıldığı çalışmalarda genellikle subjektif performans ölçekleri kullanılmıştır. Biz de bu çalışmalardan yola çıkarak liderlik ve rekabetçi kültürün performans üzerinde etkisini araştırdığımız çalışmamızda Khandawalla (1977) tarafından geliştirilen ve literatürde sıklıkla kullanılan subjektif performans ölçeğini kullandık. 5'li likert formatında hazırlanan bu ölçekte, katılımcılardan sektör ortalamasını göz önünde bulundurarak firmalarını, (1)Uzun dönemli karlılık düzeyi, (2)Satış/gelir artışı, (3) Çalışanın moral düzeyi ve iş tatmini, (4) Firmanın halk arasındaki imajı ve (5) Finansal gücü (finansal kaynaklarını arttırma yeteneği, likidite gücü) açısından değerlendirmeleri istenmiştir.

### 5.4.7. Yenilik Performansı

Yenilik performansı ile ilgili gerek teorik gerekse ampirik çalışmalarda çeşitli kriterler yenilik performansını ölçmek için kullanılmaktadır. Ar-Ge için bütçeden ayrılan pay, belli bir dönemdeki yeni ürün sayısı, patentli ürün sayısı, pazara sunulan yeni ürün ya da hizmet sayısı gibi ölçülmesi kolay objektif kriterler (Brown ve Eisenhardt, 1995; Barczak, 1995; Vale ve Avella, 2003; Alegre ve Chiva, 2006) kullanıldığı gibi firmanın rakiplere göre ya da sektör ortalamasına göre teknolojik rekabetçiliğinin, teknoloji ve süreçlerdeki değişim düzeyinin, yenilikleri uygulama

hızının değerlendirilmesinin istendiği kanaate dayalı subjektif kriterler de (Prajogo ve Sohal, 2006; Miller ve Friesen, 1982) kullanılmaktadır.

Bu çalışmada, yenilik performansını ölçmek için Miller ve Friesen (1982) ve Prajogo ve Sohal (2006)'dan uyarlanan katılımcıların kanaatine dayalı subjektif kriterler kullanılmıştır. Yenilik performansı ölçeğinde, katılımcılardan, son 5 yılda sunulan ürün hizmet hattı, bu hatlardaki radikal değişiklikler, yöneticilerin Ar-Ge'ye verdikleri önem (Miller ve Friesen, 1982), firmanın teknolojik rekabetçiliği, son teknolojileri uygulama hızı (Prajogo ve Sohal, 2006) gibi kriterleri sektör ortalamasını göz önünde bulundurarak (1)Çok Düşük (5)Çok yüksek olmak üzere 5'li likert ölçeğine göre değerlendirmeleri istenmiştir.

#### **5.4.8. Çalışan Bağlılığı (Örgütsel Bağlılık)**

Firma performansının değerlendirilmesinde, yöneticiler ve stratejistler, yenilik performansı, finansal performans gibi niceliksel göstergeler üzerine yoğunlaşırken; davranış bilimciler genellikle firma çalışanlarının iş tatmini, bağlılık, iş memnuniyeti gibi psikolojik algılar niteliksel göstergelere vurgu yapmaktadırlar. Çalışan bağlılığı çalışan performansı ile yüksek korelasyona sahip olduğundan (Lawler ve Porter, 1967) çalışanların firmalarına bağlılıklarının derecesi firma performansının niteliksel boyutunu oluşturmaktadır.

Bu doğrultuda firma performansının niteliksel boyutunu oluşturan örgütsel bağlılığı, ölçmek için Mowday, Steers, Porter'dan (1979) uyarlanan 6 maddeli bağlılık ölçeği ve Wood, Chanko, Hunt'tan (1986) uyarlanan 4 maddeli memnuniyet ölçeği kullanılmıştır.



## 6. ANALİZLER VE SONUÇLARI

### 6.1. Verilerin Analizleri

Ölçeklerin faktör, güvenilirlik ve geçerlilik analizleri elde edilen 343 anket üzerinden yapıldıktan sonra araştırma firma düzeyinde yürütülmesi gerektiğinden elde edilen veriler firma düzeyine indirgenmiştir. Diğer bir ifadeyle her bir firmadan birden çok katılımcıdan elde edilen cevapların ortalaması alınarak kendi firmaları için tek bir cevaba indirgenmiş ve korelasyon ve regresyon analizleri bu 125 anket üzerinden yürütülmüştür.

Verilerin değerlendirilmesinde SPSS 10.00 İstatistik Paket Programı kullanılmıştır. Bazı ordinal (eğitim durumu gibi) ve tüm nominal ölçeklerin kullanıldığı sorularda (cinsiyet gibi demografik özelliklerin tanımlanmasında tanımlayıcı (Descriptive) analiz yöntemi kullanılırken; Likert tipi ordinal ölçeklerin kullanıldığı sorularda faktör analizine başvurulmuştur. Faktörlerin güvenilirliğini ölçmek için Cronbach Alfa kullanılmıştır. Değişkenler arasındaki birebir ilişki korelasyon analiziyle ortaya konurken; araştırma hipotezlerini test etmek için regresyon analizi kullanılmıştır.

### 6.2. Tanımlayıcı Analizler

Anketimizi, 125 firmanın değişik departmanlarında çalışan 343 orta ve üst düzeyi yönetici kriterlere uygun şekilde cevaplamıştır. Anketimize 240 erkek 88 kadın yönetici cevap vermiştir. 15 katılımcı cinsiyetini belirtmemiştir. Katılımcıların %9,6'sı (32 yönetici) 17-27 yaş gurubu arasında yer alırken; %66,8'i (223 yönetici) 28-40 yaş gurubunda yer almaktadır. 41 yaş üzeri yönetici sayısı ise 79'dur (% 23,7).

Yöneticilerin % 3,6'sı (12 yönetici) lise, %74,4'ü (247 yönetici) üniversite mezunu iken; % 20,2'si (67 yönetici) yüksek lisans, % 1,8'i (6 yönetici) doktora derecesine sahiptir.

Anketi cevaplayan yöneticilerin 109'u (% 34,1) buldukları firmanın pazarlama ve satış bölümünde görev yapmakta iken; 71 yönetici (%22,2) muhasebe ve finans departmanı, 71 yönetici (%22,2) üretim bölümü, 25 yönetici de (%7,8) insan kaynakları departmanında çalışmaktadır. Belirtilen departmanların dışında başka departmanlarda çalışan yönetici sayısı ise 44'tür (%13,8). Bireysel faktörlere ilişkin tanımlayıcı (descriptive) analiz sonuçları aşağıdaki tabloda görülmektedir.

**Tablo 6.2.1-Katılımcıların Demografik Özelliklerine Dair Tanımlayıcı Analiz Sonuçları**

DEĞİŞKENLER		Yönetici Sayısı	Geçerli % Oranı
DEPARTMAN	Pazarlama ve Satış Bölümü	109	34,1
	Üretim Bölümü	71	22,2
	Muhasebe Finans Bölümü	71	22,2
	İnsan Kaynakları Bölümü	25	7,8
	Diğer	44	13,8
CİNSİYET	Kadın	88	26,8
	Erkek	240	73,2
YAŞ	17-27 Yaş	32	9,6
	28-40 Yaş	223	66,8
	41 ve üzeri	79	23,7
EĞİTİM DURUMU	İlköğretim	0	0
	Lise	12	3,6
	Üniversite	247	74,4
	Yüksek Lisans	67	20,2
	Doktora	6	1,8

Çalışmamıza katılan 125 firmanın yaklaşık %26'sı 30 yaşından küçükken %74'ü (84 firma) 30 yıldan fazla faaliyet göstermektedir. Bu firmaların 33'ü (% 29,2) 500'den az; 33'ü (% 29,2) 500- 1000 arası ve 47'si de (% 41,7) 1000'den fazla çalışanla faaliyetlerini yürütmektedir. Firma demografik faktörlerine ilişkin tanımlayıcı (descriptive) analiz sonuçları Tablo 6.2.2'de yer almaktadır.

**Tablo-6.2.2-Firma ile ilgili Tanımlayıcı Analiz Sonuçları**

DEĞİŞKENLER		Firma Sayısı	Geçerli % Oranı
<b>FİRMA YAŞI</b>	10-15 Yıl	6	5,3
	16-20 Yıl	8	7
	21-30 Yıl	16	14,1
	31-50 Yıl	44	38,6
	51 ve üzeri	40	35,1
<b>FİRMA BÜYÜKLÜĞÜ</b>	0-250 Çalışan	7	6,2
	251-500 Çalışan	26	23
	501-1000 Çalışan	33	29,2
	1001-2500 Çalışan	24	21,3
	2501 ve üzeri	23	20,4

### 6.3. Faktör Analizi

Çalışmamızda değişkenlerimizi ölçmek için 5’li Likert ölçeğine göre hazırlanan toplam 109 soruluk bir anket formu kullanılmıştır. SPSS 10.00 istatistik paket programı kullanılarak bağımsız değişkenler (liderlik tarzı), ara değişkenler (pazar odaklılık, girişim odaklılık, öğrenme odaklılık) ve bağımlı değişkenler (örgütsel performans, yenilik performansı, çalışan bağlılığı ve memnuniyeti) üç grup halinde ayrı ayrı faktör analizine tabi tutuldu.

Yapılan faktör analizi sonucunda 34 soru faktör dağılımı göstermediğinden ya da başka faktörlere düşerek ölçek güvenilirliğini düşürdüğünden ölçekten çıkarılmıştır. Kalan 75 soru 14 faktöre dağılmıştır. Çalışmamızda faktör analizine tabi tutulan değişkenlerimiz ve değişkenlerimizi ölçmek için kullanılan ölçekler faktör yükleriyle birlikte aşağıdaki tabloda görülmektedir.

**Tablo 6.3.1 - Liderlik Davranışı Faktör Analizi Sonuçları**

<b>SORULAR</b>	<b>Değişim Odaklı Liderlik</b>	<b>Görev Odaklı Liderlik</b>	<b>İlişki Odaklı Liderlik</b>
İşletmenin vizyonu ile bağlantılı yenilikçi stratejiler geliştirir	,785		
Yeni stratejileri uygulamaları için çalışanları teşvik eder ve gerekli ortamı hazırlar	,773		
Değişimin onaylanması için çalışanları ikna eder	,763		
Değişim uygulamalarını yönlendirmek için çalışma grupları oluşturur	,763		
Yeni vizyon ya da stratejiyle tutarlı sembolik değişiklikler yapar	,762		
İşletmemiz için heyecan verici yeni olanaklar planlar, tasarlar	,742		
Yöneticim yeni yaklaşımlar dener	,722		
Girişimci ve yenilikçilikçi fikirleri cesaretlendirir, bu fikirlerin gelişimi için ortam hazırlar	,699		
Değişimi destekleyen gelişmeleri duyurur, kutlar	,681		
Konuları farklı açılardan ele almaları, farklı yolları denemeleri için çalışanları teşvik eder	,675		
Bireysel öğrenme ve takım öğrenmesini teşvik eder	,643		
Bireyler ya da gruplar arasında iş dağılımını (paylaşımını) gerçekleştirir		,788	
Çalışanların görevlerini ve kendilerinden beklenenleri açıklar		,732	
Kuralları, politikaları ve standart faaliyet prosedürlerini anlatır		,720	
Birim faaliyetlerini yönetir ve koordine eder		,669	
Kısa dönemli faaliyetleri planlar		,633	
Etkinliği arttırmak için faaliyetleri organize eder		,569	
Çalışanlarla işin dışındaki konularla ilgili olarak da ilişkiler kurar			,752
Çalışanları etkileyen faaliyetler konusunda onları bilgilendirir			,719
Çalışanları etkileyen kararları alırken onlara danışır			,667
Çalışanların katkılarını ve başarılarını takdir eder			,664
Çalışanların anlaşmazlıkları, çatışmaları, ihtilafları çözmelerine yardım eder			,596
<b>Açıklanan Toplam Varyans % 63,440</b>			

**Tablo 6.3.2-Öğrenme Odaklılık,  
Pazar Odaklılık, Girişim Odaklılık Faktör Analizi Sonuçları**

<b>SORULAR</b>	<b>Öğrenmeye Bağlılık</b>	<b>Ortak Vizyon</b>	<b>Müşteri Odaklılık</b>	<b>Rakip Odaklılık</b>	<b>Fonksiyonlar arası</b>	<b>Proaktif Eğitim</b>	<b>Rekabetçi Agresiflik</b>	<b>Risk Eğilimi</b>
<b>ÖĞRENME ODAKLILIK</b>								
Öğrenme, işletmemizin devamlılığını garanti eden en temel unsurlarımızdandır	,779							
Öğrenme yeteneği ilerlemenin ve rekabet avantajının temel anahtarı olarak görülür	,765							
Gelişmenin bir aracı olarak öğrenme, işletme temel değerleri arasında yer almaktadır	,758							
İşletmemizde çalışan eğitimine ayrılan kaynaklar masraf olarak değil yatırım olarak görülür	,676							
Öğrenmeye verdiğimiz önemden vazgeçersek geleceğimiz tehlike altına girer	,583							
Çalışanlarımız ve üst yönetim, işletme yol haritasını birlikte belirler		,684						
Tüm çalışanlarımız işletme hedeflerine bağlıdır		,665						
Tüm çalışanlarımız, işletme olarak kim olduğumuz ve nereye gittiğimiz konusunda bilgi sahibidir		,649						
Üst düzey yöneticilerimiz işletme vizyonunu alt düzey çalışanlarla paylaşırlar		,639						
İşletme vizyonumuz konusunda tüm birimler ve düzeyler arasında ortak bir uzlaşma vardır		,609						
<b>PAZAR ODAKLILIK</b>								
İşletme hedeflerimizin temelinde müşteri memnuniyetini sağlama yer almaktadır			,780					
Stratejilerimizi oluştururken “müşterilerimiz için nasıl artı değer üretiriz”i sürekli göz önünde bulundururuz			,769					
Rekabet avantajını sağlamaya yönelik temel stratejimiz, müşteri ihtiyaçlarını anlamak üzerinde kurulmuştur.			,739					
İşletme olarak müşteri ihtiyaçlarına hizmet etmeye olan bağlılığımızı sürekli izleriz			,709					
İşletme olarak satış sonrası hizmetlerin kaliteli bir şekilde sağlanmasına büyük önem veririz			,627					
İşletmemizde müşteri memnuniyeti sistematik bir şekilde sık sık ölçülür			,599					
İşletmemizde rakiplerimizin stratejileri ile ilgili bilgileri sürekli toplarız ve bunları birbirimizle paylaşıyoruz				,794				
Rakiplerimizin işletmemizi tehdit eden hamlelerine hemen karşılık verir				,748				
Üst yönetimimiz rakiplerimizin güçlü yanlarını ve stratejilerini düzenli olarak ele alır, tartışır				,705				

Tüm birimlerimiz pazar ve müşterilerle ilgili bilgi/deneyimlerini birbirleriyle paylaşırlar					,752			
Müşteri, rakip ve pazara yönelik bilgileri elde eden birimlerimiz bu bilgileri sadece kendilerine saklamaz, diğer birimlerle de paylaşırlar					,732			
Müşteri memnuniyetinin sağlanmasına yönelik tüm bilgiler işletmemiz genelinde paylaşılır					,694			
Her birimin üst düzey yöneticisi mevcut ve potansiyel müşterilerimizi düzenli olarak ziyaret eder					,682			
Tüm birimlerimiz hedef pazarlarımızın ihtiyaçlarını karşılamak için koordineli şekilde çalışır					,628			
İşletmemizin tüm birimleri birbirlerinin talep ve ihtiyaçlarına duyarlıdır					,578			
<b>GİRİŞİM ODAKLILIK</b>								
Ürünlerde yaptığımız değişiklikler, rakiplerimizin yaptığı değişikliklere nazaran daha radikal					,756			
Rakiplerimizin hamlelerine cevap vermek yerine genellikle ilk hamleyi biz yaparız					,722			
Yeni ürün ve hizmetleri piyasaya ilk kez sunmada rakiplerimize nazaran daha hızlı ve etkiniz					,696			
Yeni ve yenilikçi ürünler geliştirmeye çok büyük önem veririz					,684			
Pazar payımızı artırmak için genellikle fiyatları kıyarız							,837	
Yüksek Pazar payı için genellikle fiyatlarımızı rakiplerimizin fiyatlarının altında tutarız							,768	
Nakit akışı ve karlılığı azaltma pahasına da olsa pazar payını artırmaya büyük önem veririz							,764	
Pazar payımızı artırmak için gerektiğinde karlılığımızı feda edebiliriz							,695	
Faaliyetlerimiz genellikle yüksek risk içerir								,777
İşletmemizde yüksek getirili yüksek riskli projelere karşı güçlü bir eğilim vardır								,739
Hedeflerimize ulaşmak için koşullara bağlı olarak hiç denenmemiş faaliyetlerde bulunuruz								,655
Potansiyel fırsatlardan maksimum faydalanmak için kanlı mücadelelere girişmekten kaçınmayız								,652
<b>Açıklanan Toplam Varyans % 67,918</b>								

**Tablo 6.3.3- Örgütsel Performans, Yenilik Performansı , Çalışan Bağlılığı Faktör Analizi Sonuçları**

<b>SORULAR</b>	<b>Örgütsel Performans</b>	<b>Yenilik Performansı</b>	<b>Çalışan Bağlılığı</b>
Firmamızın uzun dönemli karlılık düzeyi	,887		
Firmamızın satış /gelir artışı	,864		
Yeni ürün geliştirme ve diğer süreçlerimizde son teknolojik yenilikleri uygulama hızımız		,884	
Teknolojimizde, tecrübemizde ve süreçlerimizdeki değişim düzeyi		,848	
Yeni ürünlerimizde ve süreçlerimizde son teknolojik yeniliklerin kullanılma düzeyi		,830	
Firmamızın teknolojik rekabetçiliği		,783	
Birim yöneticilerimizin Arge, teknolojik liderlik ve yenilik konularına önem verme düzeyi		,735	
Firmamızın pazara yeni ürünler sunma düzeyi		,725	
İşletmemizin son 5 yılda ürün ve hizmet hatlarında yaptığı radikal değişiklik sayısı		,699	
İşletmemizin son 5 yılda sunduğu yeni ürün ve hizmet hattı sayısı		,685	
Şirketimizin gelecek planları benim için önemlidir			,869
Şirketimizin hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunmak için elimden geleni yaparım			,851
Şirketime son derece sadığım			,842
İşletmemin başarısı için daha çok çalışmayı isterim			,828
Sadece iyi günde değil kötü günlerinde de bu firmada çalışmaya devam ederim			,819
Kendimi tamamen işime adarım			,795
<b>Açıklanan Toplam Varyans % 70,694</b>			

## 6.4. Güvenilirlik Analizi

Bir değişkeni ölçen sorular arasındaki ortalama ilişkiyi göz önüne alan ölçümün içsel tutarlılığı güvenilirlik olarak tanımlanmaktadır. Literatürde Cronbach Alfa Katsayısı 0,70 ve üzeri olan ölçümler sosyal bilimler için yeterli kabul edilmektedir. Aşağıdaki Tabloda da görüldüğü üzere alfa değerlerinin 0,70'ten büyük oluşu ölçeklerimizin güvenilirliğini, değişkenlerimizin içsel tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir.

**Tablo 6.4.1- Faktörlerin Güvenilirlik ( $\alpha$ ) Değerleri**

<b>DEĞİŞKENLER</b>	<b>BOYUTLARI</b>	<b>Soru Sayısı</b>	<b>Cronbach Alfa (<math>\alpha</math>) Değerleri</b>
<b>Liderlik Tarzı</b>	Değişim Odaklı Liderlik	11	0,9482
	Görev Odaklı Liderlik	6	0,8329
	İlişki Odaklı Liderlik	5	0,8587
<b>Öğrenme Odaklılık</b>	Öğrenmeye bağlılık	5	0,8788
	Ortak Vizyon	5	0,8814
<b>Pazar Odaklılık</b>	Müşteri Odaklılık	6	0,8930
	Rakip Odaklılık	3	0,8031
	Fonksiyonlararası Koordinasyon	6	0,8995
<b>Girişim Odaklılık</b>	Proaktif Eğilim	4	0,8172
	Rekabetçi Agresiflik Eğilimi	4	0,8122
	Risk Alma Eğilimi	4	0,7513
<b>Nicel Firma Performansı</b>	Örgütsel Performans	2	0,8375
	Yenilik Performansı	8	0,9209
<b>Nitel Firma Performansı</b>	Çalışan Bağlılığı	6	0,9221

### 6.4.1. Liderlik Tarzı

Çalışmada “liderlik davranışı”; görev odaklı boyutu 6 (Cronbach  $\alpha$  değeri 0,8329) , ilişki odaklı boyutu 5 (Cronbach  $\alpha$  değeri 0,8587) ve değişim odaklı boyutu 11 (Cronbach  $\alpha$  değeri 0,9482) olmak üzere toplam 22 soru ile ölçüldü. 5 soru farklı



faktörlere dağıldığından, 6 soru da faktör dağılımı göstermediğinden ve ölçek güvenilirliğini düşürdüğünden ölçekten çıkarılması uygun görüldü.

#### **6.4.2. Öğrenme Odaklılık**

Yapılan faktör analizi sonucunda öğrenme odaklılığın “açık fikirlilik” boyutuna ait sorular değişik faktörlere dağıldığından ölçekten çıkarılmıştır. Diğer iki boyutu ortak vizyon ve öğrenmeye bağlılık, güvenilirliği yüksek (ortak vizyon için  $\alpha = 0,8814$ ; öğrenmeye bağlılık için  $\alpha = 0,8788$ ; ) 5'er soru ile ölçeklendirilmiştir.

#### **6.4.3. Pazar Odaklılık**

SPSS 10.0 istatistik programı kullanılarak yapılan faktör analizi sonucunda pazar odaklılığın boyutlarından müşteri odaklılık 6 ( $\alpha = 0,8930$ ) , rakip odaklılık 3 ( $\alpha = 0,8031$ ) ve fonksiyonlar arası 6 soru ( $\alpha = 0,8995$ ) ile ölçeklendirilmiştir. Rakip odaklılık boyutuna ait 1 soru ve fonksiyonlar arası koordinasyonu ait 1 soru olmak üzere toplam 2 soru faktör dağılımı göstermediğinden ve ölçek güvenilirliğini düşürdüğünden ölçekten çıkarılmıştır. Dolayısıyla pazar odaklılık ölçek güvenilirliği yüksek toplam 15 soru ile ölçülmüştür.

#### **6.4.4. Girişim Odaklılık**

Girişim odaklılığın risk alma eğilimi için 7 soru kullanılırken, yapılan faktör analizi sonucu 2 soru faktör dağılımı göstermediğinden 1 soru da başka faktör altında yer aldığından ölçekten çıkarılmıştır. Benzer şekilde proaktif eğilime ait 1 soru da başka faktör altında yer aldığından ölçekten çıkarılmıştır. Yenilikçilik eğilimi boyutunu ölçmek için kullanılan 5 sorunun tamamı da faktör dağılımı göstermediğinden ve ölçek güvenilirliğini düşürdüğünden ölçekten çıkarılması uygun görülmüştür. Sonuç itibarıyla girişim odaklılığın boyutları olan proaktif eğilim 4 maddeyle ( $\alpha = 0,8172$ ) rekabetçi agresiflik eğilimi 4 ( $\alpha = 0,8122$ ) maddeyle ve risk alma eğilimi 4 maddeyle ( $\alpha = 0,7513$ ) ölçeklendirilmiş ve ölçek güvenilirliklerinin yüksek olduğu bir kez daha ortaya konulmuştur.

### 6.4.5. Örgütsel Performans

Khandwalla'dan (1977) uyarladığımız 5 sorulu subjektif performans ölçeğinin 3 sorusu faktör dağılımı göstermezken, tek faktör altında toplanan iki sorusu için ölçek güvenilirliği ( $\alpha = 0,8375$ ) yüksek çıkmıştır. Daha önceki yapılan bir çalışmada kullanılan bu ölçeğin 5 sorusu da dağılmadan tek bir faktör altında toplanmış ve ölçek güvenilirliği kabul edilir düzeyde ( $\alpha = 0,72$ ) çıkmıştı (Özşahin, 2005). Bu çalışmada ölçek güvenilirliği yüksek olmasına rağmen 3 sorunun faktörlere dağılmaması, ölçeğin, diğer performans ölçekleriyle bir arada kullanılmasından kaynaklanıyor olabilir.

### 6.4.6. Yenilik Performansı

Yapılan faktör analizi sonucunda Miller ve Friesen (1982)'dan uyarlanan yeni ürün ve hizmet hat sayısı ve bu hatlardaki yenilik sayısı ile ilgili 3 kriterli ölçek ve Prajogo ve Sohal (2006)'dan uyarlanan firma teknoloji rekabetçiliği ve teknolojik yeniliklerin uygulanma hızı ile ilgili 5 kriterli ölçek ayrışma göstermeden aynı faktör altında yer aldı. 8 kriterle ölçtüğümüz yenilik performansı için Cronbach  $\alpha$  değerinin 0,9209 olması, ölçeğin güvenilirliğini göstermektedir.

### 6.4.7. Çalışan Bağlılığı

Faktör analizi sonucunda çalışan memnuniyeti ölçeğindeki 4 madde herhangi bir faktör dağılımı göstermezken çalışan bağlılığı ölçeğindeki 6 madde tek bir faktör altında toplanmıştır. Dolayısıyla memnuniyetle ilgili ait 4 soru ölçekten çıkarılarak çalışan bağlılığı 6 soru ile ölçülmüş ve ölçek güvenilirliği ( $\alpha = 0,9221$ ) gayet yüksek çıkmıştır.

## 6.5. Korelasyon Analizi

Korelasyon analizleri iki aşamalı olarak gerçekleştirilmiştir. İlk aşamada, Tablo 6.5.1’de de görüldüğü üzere, liderlik tarzının boyutları olan değişim odaklı liderlik, görev odaklı liderlik, ilişki odaklı liderlik; öğrenme odaklılığın boyutları öğrenmeye bağlılık, ortak vizyon; pazar odaklılığın boyutları müşteri odaklılık, rakip odaklılık, fonksiyonlar arası koordinasyon; girişim odaklılığın boyutları proaktif eğilim, rekabetçi agresiflik eğilimi, risk alma eğilimi; firma performansı unsurları örgütsel performans, yenilik performansı ve çalışan bağlılığı arasındaki birebir ilişkiler analiz edilmiştir. İkinci aşamada ise literatürde yer aldığı şekliyle üst boyutlar, öğrenme odaklılık, pazar odaklılık, girişim odaklılık ile liderliğin alt boyutları değişim odaklı liderlik, görev odaklı liderlik, ilişki odaklı liderlik ve firma performansı unsurları örgütsel performans, yenilik performansı, çalışan bağlılığı arasındaki birebir ilişkiler ele alınarak bulgular Tablo 6.5.2’de rapor edilmiştir.

Daha önce de belirttiğimiz üzere, şimdiye kadar yapılan analizler (faktör analizi, güvenirlik analizi, tanımlayıcı analizler) 125 firmadan elde edilen 343 anket üzerinde yürütülmüştür. Liderlik, rekabetçi örgüt kültürü unsurları olan öğrenme odaklılık, pazar odaklılık ve girişim odaklılığın firma performansı unsurları örgütsel performans, yenilik performansı ve çalışan bağlılığına etkilerinin araştırıldığı regresyon analizine geçmeden önce veriler firma düzeyine indirgenmiştir. İndirgeme işlemi, her bir firma için birden çok katılımcıdan elde edilen verilerin kendi içlerinde ortalamalarının alınması yoluyla gerçekleştirilmiştir. Verilerin firma düzeyine indirgindikten sonra analizler 125 gözlem verisi üzerinde yürütülmüştür.

Değişkenlere ait ortalamaların, standart sapma değerlerinin ve korelasyon katsayılarının yer aldığı Tablo 6.5.1 ve Tablo 6.5.2’deki matrislerin üst köşegenlerinde ölçüm değişkenlerine (343 gözlem verisi) ait korelasyon katsayıları verilirken; alt köşegenlerinde firma düzeyine indirgenmiş (125 gözlem verisi) değişkenlere ait korelasyon katsayıları listelenmiştir.

Tablo 6.5.1- Değişkenlere ait Ortalama, Standart Sapma Değerleri ve Korelasyon Katsayıları

DEĞİŞKENLER	Ortalama	Standart Sapma	Değişim Odaklı Liderlik	Görev Odaklı Liderlik	İlişki Odaklı Liderlik	Öğrenmeye Bağlılık	Ortak Vizyon	Müşteri Odaklılık	Rakip Odaklılık	Fonksiyonlar Arası Koordinasyon	Proaktif Eğilim	Rekabetçi Agresiflik Eğilimi	Risk Alma Eğilimi	Örgütsel Performans	Yenilik Performansı	Çalışan Bağlılığı
Değişim Odaklı Liderlik	3,60	0,70	1	,592**	,752**	,538**	,582**	,563**	,418**	,597**	,531**	,169**	,287**	,350**	,521**	,404**
Görev Odaklı Liderlik	4,02	0,54	,680**	1	,560**	,402**	,470**	,450**	,281**	,421**	,332**	,137*	,160**	,244**	,378**	,418**
İlişki Odaklı Liderlik	3,67	0,68	,735**	,601**	1	,468**	,527**	,380**	,347**	,485**	,398**	,159**	,203**	,212**	,427**	,322**
Öğrenmeye Bağlılık	3,99	0,57	,592**	,538**	,524**	1	,695**	,606**	,402**	,627**	,454**	,126*	,235**	,341**	,476**	,657**
Ortak Vizyon	3,74	0,64	,618**	,612**	,597**	,694**	1	,604**	,501**	,683**	,519**	,184**	,312**	,318**	,517**	,544**
Müşteri Odaklılık	4,16	0,54	,614**	,552**	,368**	,668**	,618**	1	,477**	,654**	,558**	,190**	,214**	,241**	,561**	,532**
Rakip Odaklılık	3,65	0,61	,364**	,321**	,280**	,378**	,468**	,493**	1	,538**	,402**	,240**	,270**	,253**	,514**	,267**
Fonksiyonlar Arası Koordinasyon	3,78	0,56	,571**	,528**	,474**	,614**	,693**	,674**	,600**	1	,509**	,220**	,260**	,302**	,603**	,529**
Proaktif Eğilim	3,77	0,66	,598**	,412**	,467**	,494**	,575**	,598**	,435**	,513**	1	,273**	,335**	,287**	,592**	,325**
Rekabetçi Agresiflik Eğilimi	2,98	0,77	,154	,118	,217**	,150	,174	,167	,210*	,289**	,293**	1	,481**	,111*	,194**	,124*
Risk Alma Eğilimi	2,97	0,71	,305**	,078	,206**	,122	,259**	,206*	,301**	,256**	,304**	,510**	1	,235**	,259**	,109*
Örgütsel Performans	3,65	0,67	,363**	,185*	,368**	,329**	,316**	,141	,259**	,246**	,255**	,226**	,333**	1	,455**	,208**
Yenilik Performansı	3,87	0,55	,496**	,426**	,455**	,544**	,553**	,582**	,524**	,610**	,634**	,242**	,270**	,352**	1	,369**
Çalışan Bağlılığı	4,33	0,52	,505**	,492**	,389**	,687**	,522**	,656**	,302**	,558**	,432**	,199**	,049	,204*	,465**	1

Köşegenin alt kısmındaki korelasyon katsayıları firma düzeyine indirgenen faktörlerden; üst kısmındakiler ölçüm değişkenlerinden elde edilmiştir

\*:p < 0.05 düzeyinde Pearson Korelasyonu anlamlı

\*\* : p < 0.01 düzeyinde Pearson Korelasyonu anlamlı

Tablo 6.5.2- Değişkenlere ait Ortalama, Standart Sapma Değerleri ve Korelasyon Katsayıları

DEĞİŞKENLER	Ortalama	Standart Sapma	Değişim Odaklı Liderlik	Görev Odaklı Liderlik	İlişki Odaklı Liderlik	Öğrenme Odaklılık	Pazar Odaklılık	Girişim Odaklılık	Örgütsel Performans	Yenilik Performansı	Çalışan Bağlılığı
Değişim Odaklı Liderlik	3,60	0,70	1	,592**	,752**	,620**	,624**	,423**	,350**	,521**	,404**
Görev Odaklı Liderlik	4,02	0,53	,680**	1	,560**	,476**	,454**	,271**	,244**	,378**	,418**
İlişki Odaklı Liderlik	3,66	0,68	,735**	,601**	1	,542**	,482**	,327**	,272**	,427**	,322**
Öğrenme Odaklılık	3,87	0,55	,658**	,627**	,611**	1	,738**	,430**	,356**	,541**	,647**
Pazar Odaklılık	3,86	0,48	,600**	,542**	,436**	,726**	1	,491**	,318**	,666**	,522**
Girişim Odaklılık	3,23	0,54	,448**	,257**	,381**	,412**	,497**	1	,273**	,448**	,240**
Örgütsel Performans	3,65	0,66	,363**	,185*	,368**	,350**	,255**	,354**	1	,455**	,208**
Yenilik Performansı	3,87	0,55	,496**	,426**	,455**	,596**	,670**	,488**	,352**	1	,369**
Çalışan Bağlılığı	4,32	0,52	,505**	,492**	,389**	,651**	,584**	,290**	,204*	,465**	1

Köşegenin alt kısmındaki korelasyon katsayıları firma düzeyine indirgenen faktörlerden; üst kısımdakiler ölçüm değişkenlerinden elde edilmiştir

\*:p < 0.05 düzeyinde Pearson Korelasyonu anlamlı    \*\*: p < 0.01 düzeyinde Pearson Korelasyonu anlamlı

Tablo 6.5.1'e göre ilişki odaklı liderlik tüm değişkenlerle; değişim odaklı liderlik de rekabetçi agresiflik eğilimi dışında diğer tüm değişkenlerle  $p<0.01$  düzeyinde anlamlı ilişkiye sahiptir. Görev odaklı liderliğin ise risk alma eğilimi ve rekabetçi agresiflik dışında diğer tüm değişkenlerle ilişkisi  $p<0.01$  ya da  $p<0.05$  düzeyinde anlamlıdır.

Yine benzer şekilde öğrenme odaklılığın alt boyutları öğrenmeye bağlılık ve ortak vizyon, girişim odaklılığın alt boyutları olan risk alma eğilimi ve rekabetçi agresiflik dışında diğer tüm değişkenlerle  $p<0.01$  ya da  $p<0.05$  düzeyinde anlamlı ilişkilere sahiptir. Pazar odaklılığın alt boyutlarından sadece müşteri odaklılık rekabetçi agresiflik ve firma performansı ile anlamlı bir korelasyon göstermezken, diğer boyutları rakip odaklılık ve fonksiyonlar arası koordinasyon tüm değişkenlerle  $p<0.01$  düzeyinde anlamlı korelasyona sahiptir.

Örgütsel performans unsurlarından firma performansı müşteri odaklılık ile anlamlı bir korelasyon göstermezken çalışan bağlılığı ile risk alma eğilimi arasında da herhangi bir anlamlı ilişkiye rastlanamamıştır. Onun dışındaki tüm firma performansı unsurları değişkenlerle  $p<0.01$  ya da  $p<0.05$  düzeyinde anlamlı ilişkilere sahiptir.

Tablo 6.5.1'de yer alan rekabetçi örgüt kültürü unsurlarına ait değişkenler literatürde de yer aldığı şekliyle üst boyutlarına indirgenerek Tablo 6.5.2'de verilmiştir. Öğrenmeye bağlılık ve ortak vizyon değişkenlerine ait değerlerin ortalamaları alınarak “öğrenme odaklılık” üst boyutuna; müşteri odaklılık, rakip odaklılık, değişim odaklılık değerlerinin ortalamasından “pazar odaklılık” üst boyutuna; proaktif eğilim, rekabetçi agresiflik, risk alma eğilimi değerlerinin ortalamasından “girişim odaklılık” üst boyutuna ulaşılmıştır. Daha sonra da rekabetçi örgüt kültürünü oluşturan bu üç üst boyut –öğrenme odaklılık, pazar odaklılık, girişim odaklılık- ile liderliğin boyutları olan değişim odaklı liderlik, görev odaklı liderlik, ilişki odaklı liderlik ve firma performansı unsurları olan örgütsel performans, yenilik performansı, çalışan bağlılığı arasındaki birebir ilişkilere bakılarak bulgular Tablo 6.5.2'de rapor edilmiştir. Değişkenlerin üst boyutlarının yer aldığı Tablo 6.5.2' de dikkat çeken en önemli husus tüm değişkenlerin birbirleriyle  $p<0.01$  düzeyinde anlamlı korelasyona sahip olmasıdır.

## 6.6. Öngörülen Hipotezler ve Regresyon Analizleri

Liderliğin ve rekabetçi kültür unsurlarının firma performansına etkilerinin araştırıldığı bu tez çalışmasında genel araştırma modeliyle ilgili oluşturulan hipotezler, regresyon analizleri ile test edilecektir.

### 6.6.1. Liderlik Tarzının, Rekabetçi Örgüt Kültürü Unsurları Üzerindeki Etkilerinin Araştırılması

Liderlik tarzı ile rekabetçi kültür unsurları arasındaki ilişkiyi araştırmak üzere aşağıdaki hipotezler öngörülmüştü.

*H1<sub>a</sub>: Değişim odaklı liderlik öğrenme odaklı örgüt kültürünü pozitif yönde etkiler*

*H1<sub>b</sub>: Görev odaklı liderlik öğrenme odaklı örgüt kültürünü pozitif yönde etkiler*

*H1<sub>c</sub>: İlişki odaklı liderlik öğrenme odaklı örgüt kültürünü pozitif yönde etkiler*

*H2<sub>a</sub>: Değişim odaklı liderlik pazar odaklı örgüt kültürünü pozitif yönde etkiler*

*H2<sub>b</sub>: Görev odaklı liderlik pazar odaklı örgüt kültürünü pozitif yönde etkiler*

*H2<sub>c</sub>: İlişki odaklı liderlik pazar odaklı örgüt kültürünü pozitif yönde etkiler*

*H3<sub>a</sub>: Değişim odaklı liderlik girişim odaklı örgüt kültürünü pozitif yönde etkiler*

*H3<sub>b</sub>: Görev odaklı liderlik girişim odaklı örgüt kültürünü pozitif yönde etkiler*

*H3<sub>c</sub>: İlişki odaklı liderlik girişim odaklı örgüt kültürünü pozitif yönde etkiler*

Tablo 6.6.1.1'deki regresyon analiz sonuçlarına göre, öğrenme odaklı örgüt kültürünü, değişim odaklı liderlik davranışı ( $\beta=,301$ ;  $p \leq 0.01$ ), görev odaklı liderlik davranışı ( $\beta=,295$ ;  $p \leq 0.001$ ) ve ilişki odaklı liderlik davranışı ( $\beta=,212$ ;  $p \leq 0.05$ ) pozitif olarak etkilemekte ve H1<sub>a</sub> ( Değişim odaklı liderlik öğrenme odaklı örgüt

kültürünü pozitif yönde etkiler), H1<sub>b</sub> (Görev odaklı liderlik öğrenme odaklı örgüt kültürünü pozitif yönde etkiler), H1<sub>c</sub> (İlişki odaklı liderlik öğrenme odaklı örgüt kültürünü pozitif yönde etkiler) hipotezleri desteklenmektedir.

Regresyon analiz sonuçları, değişim odaklı liderlik ( $\beta=,471$ ;  $p \leq 0.001$ ) ve görev odaklı liderlik ( $\beta=,263$ ;  $p \leq 0.01$ ) ile pazar odaklı örgüt kültürü arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki ortaya koyarken; ilişki odaklı liderlik ile pazar odaklı örgüt kültürü arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ( $\beta=-,069$ ; Sig=,517). Dolayısıyla H2<sub>a</sub> ve H2<sub>b</sub> hipotezleri desteklenirken; H2<sub>c</sub>: İlişki odaklı liderlik pazar odaklı örgüt kültürünü pozitif yönde etkiler, hipotezi desteklenememiştir.

Girişim odaklı örgüt kültürü ile öngörülen H3<sub>a</sub> (Değişim odaklı liderlik girişim odaklı örgüt kültürünü pozitif yönde etkiler), H3<sub>b</sub> (Görev odaklı liderlik girişim odaklı örgüt kültürünü pozitif yönde etkiler), H3<sub>c</sub> (İlişki odaklı liderlik girişim odaklı örgüt kültürünü pozitif yönde etkiler) hipotezlerinden sadece H3<sub>a</sub> hipotezi  $p \leq 0.01$  anlamlılık düzeyinde desteklenirken ( $\beta=,424$ ); görev odaklı liderlik ve ilişki odaklı liderlik ile girişim odaklı örgüt kültürü arasında herhangi bir anlamlı ilişkiye rastlanamamıştır (H3<sub>b</sub> için  $\beta=-,114$ ; Sig=,312 ve H3<sub>c</sub> için  $\beta=,138$ ; Sig=,260).

**Tablo 6.6.1.1- Liderlik Boyutları ile Rekabetçi Örgüt Kültürü Unsurları Arasındaki İlişkilerle İlgili Regresyon Analizleri**

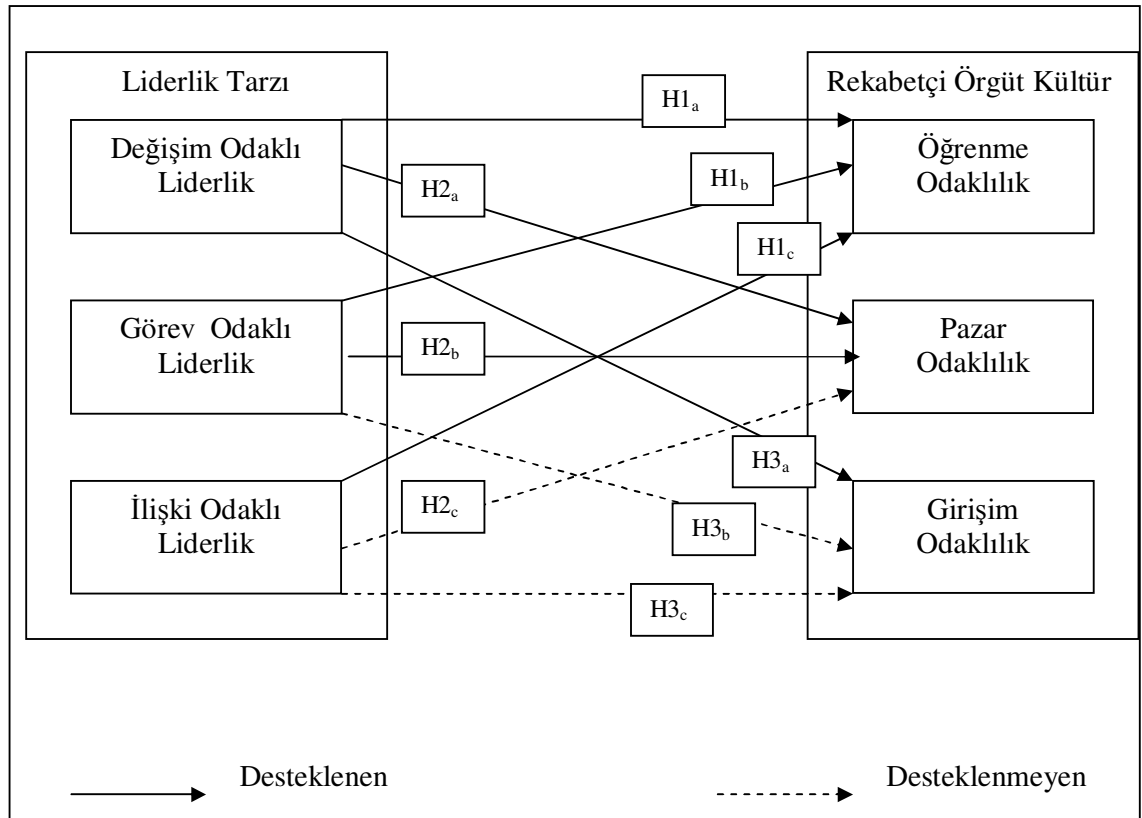
Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler	Standart $\beta$	Sig.	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	F Değeri
Değişim Odaklı Liderlik	Öğrenme Odaklılık	,301**	,005	,501	42,467
Görev Odaklı Liderlik		,295***	,001		
İlişki Odaklı Liderlik		,212*	,028		
Değişim Odaklı Liderlik	Pazar Odaklılık	,471***	,000	,380	26,364
Görev Odaklı Liderlik		,263**	,008		
İlişki Odaklı Liderlik		-,069	,517		
Değişim Odaklı Liderlik	Girişim Odaklılık	,424**	,002	,193	10,902
Görev Odaklı Liderlik		-,114	,312		
İlişki Odaklı Liderlik		,138	,260		

\*:  $p \leq 0.05$

\*\*: $p \leq 0.01$

\*\*\*: $p \leq 0.001$





Şekil 6.6.1.1- Liderlik Boyutları ile Rekabetçi Örgüt Kültürü Unsurları Arasındaki İlişkilerle İlgili Regresyon Modeli

## 6.6.2. Liderlik Tarzının, Firma Performansı Unsurları Üzerindeki Etkilerinin Araştırılması

*H4<sub>a</sub>: Değişim odaklı liderlik, örgütsel performansı pozitif yönde etkiler*

*H4<sub>b</sub>: Görev odaklı liderlik, örgütsel performansı pozitif yönde etkiler*

*H4<sub>c</sub>: İlişki odaklı liderlik, örgütsel performansı pozitif yönde etkiler*

*H5<sub>a</sub>: Değişim odaklı liderlik, yenilik performansını pozitif yönde etkiler*

*H5<sub>b</sub>: Görev odaklı liderlik, yenilik performansını pozitif yönde etkiler*

*H5<sub>c</sub>: İlişki odaklı liderlik, yenilik performansını pozitif yönde etkiler*

*H6<sub>a</sub>: Değişim odaklı liderlik, çalışan bağlılığını pozitif yönde etkiler*

*H6<sub>b</sub>: Görev odaklı liderlik, çalışan bağlılığını pozitif yönde etkiler*

*H6<sub>c</sub>: İlişki odaklı liderlik, çalışan bağlılığını pozitif yönde etkiler*

**Tablo 6.6.2.1- Liderlik Boyutları ile Firma Performansı Unsurları Arasındaki İlişkilerle İlgili Regresyon Analizleri**

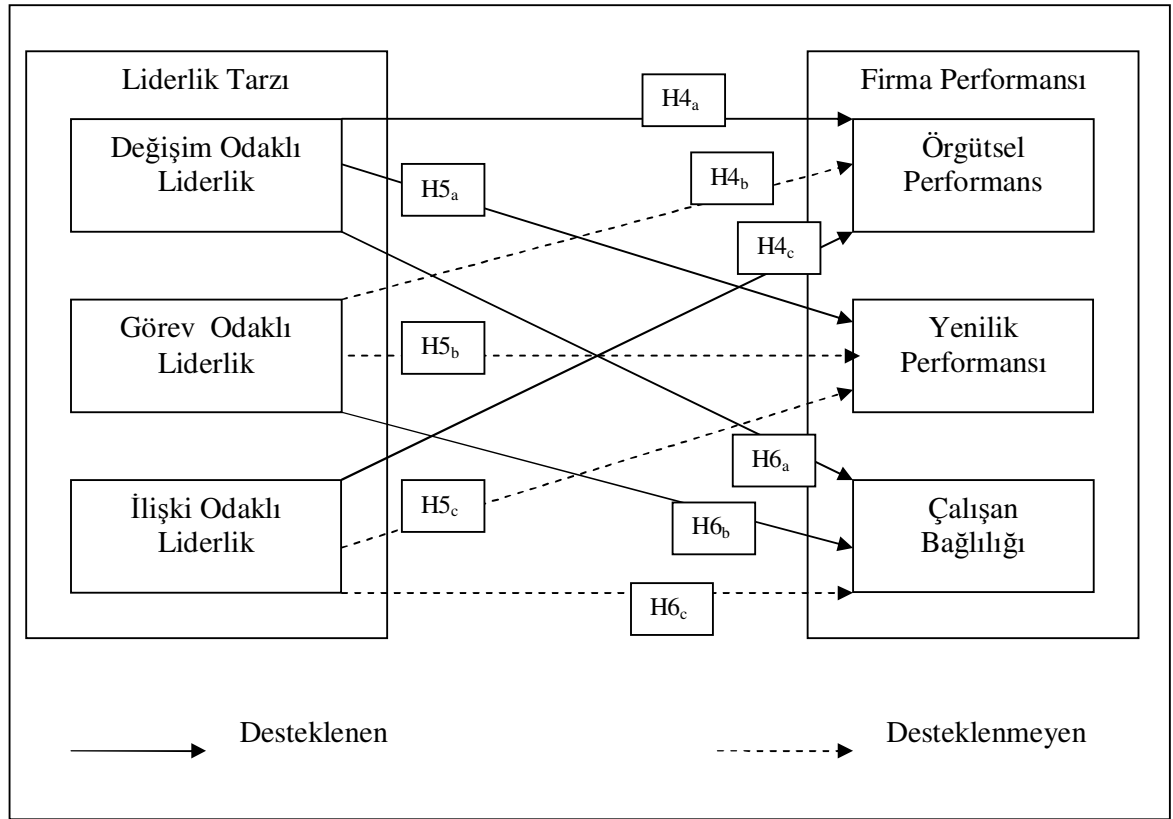
Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler	Standart $\beta$	Sig.	Düzeltilmiş $R^2$	F Değeri
Değişim Odaklı Liderlik	Örgütsel Performans	,284*	,040	,147	8,123
Görev Odaklı Liderlik		-,163	,162		
İlişki Odaklı Liderlik		,258*	,041		
Değişim Odaklı Liderlik	Yenilik Performansı	,281*	,029	,225	15,132
Görev Odaklı Liderlik		,134	,218		
İlişki Odaklı Liderlik		,168	,154		
Değişim Odaklı Liderlik	Çalışan Bağlılığı	,331**	,009	,279	16,992
Görev Odaklı Liderlik		,281**	,009		
İlişki Odaklı Liderlik		-,023	,840		

\*:  $p \leq 0.05$

\*\*: $p \leq 0.01$

\*\*\*: $p \leq 0.001$

Yukarıdaki Tablo 6.6.2.1’de yar alan regresyon analizi sonuçlarına göre değişim odaklı liderlik, firma performansının unsurlarından örgütsel performansı ( $\beta=,284$ ) ve yenilik performansını ( $\beta=,281$ )  $p \leq 0.05$  düzeyinde, çalışan bağlılığını ( $\beta=,331$ )  $p \leq 0.01$  düzeyinde anlamlı bir şekilde pozitif yönde etkilerken; görev odaklı liderlik çalışan bağlılığını ( $\beta=,281$ ;  $p \leq 0.01$ ), ilişki odaklı liderlik de örgütsel performansı ( $\beta=,258$ ;  $p \leq 0.05$ ) anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Dolayısıyla H4<sub>a</sub>, H4<sub>c</sub>, H5<sub>a</sub>, H6<sub>a</sub>, ve H6<sub>b</sub> hipotezleri desteklenirken; H4<sub>b</sub>, H5<sub>b</sub>, H5<sub>c</sub>, ve H6<sub>c</sub> hipotezlerinin öngördüğü ilişkiler anlamlı çıkmamıştır. Şekil 6.6.2.1’de desteklenen ve desteklenmeyen ilişkiler şemasal olarak verilmiştir.



**Şekil 6.6.2.1- Liderlik Boyutları ile Firma Performansı Unsurları Arasındaki İlişkilerle ilgili Regresyon Modeli**

### 6.6.3. Rekabetçi Örgüt Kültürü Unsurlarının, Firma Performansı Üzerindeki Etkilerinin Araştırılması

*H7<sub>a</sub>: Öğrenme odaklı örgüt kültürü, örgütsel performansı pozitif yönde etkiler*

*H7<sub>b</sub>: Pazar odaklı örgüt kültürü, örgütsel performansı pozitif yönde etkiler*

*H7<sub>c</sub>: Girişim odaklı örgüt kültürü, örgütsel performansı pozitif yönde etkiler*

*H8<sub>a</sub>: Öğrenme odaklı örgüt kültürü, yenilik performansını pozitif yönde etkiler*

*H8<sub>b</sub>: Pazar odaklı örgüt kültürü, yenilik performansını pozitif yönde etkiler*

*H8<sub>c</sub>: Girişim odaklı örgüt kültürü, yenilik performansını pozitif yönde etkiler*

*H9<sub>a</sub>: Öğrenme odaklı örgüt kültürü, çalışan bağlılığını pozitif yönde etkiler*

*H9<sub>b</sub>: Pazar odaklı örgüt kültürü, çalışan bağlılığını pozitif yönde etkiler*

*H9<sub>c</sub>: Girişim odaklı örgüt kültürü, çalışan bağlılığını pozitif yönde etkiler*

Rekabetçi örgüt kültürü unsurlarından öğrenme odaklılık, pazar odaklılık, girişim odaklılığın, firma performansı unsurları örgütsel performans, yenilik performansı ve çalışan bağlılığına olan etkisiyle ilgili yukarıdaki hipotezler öngörülmuş ve yapılan regresyon analizi sonucunda H7<sub>b</sub> ile H9<sub>c</sub> hipotezi dışında diğer tüm hipotezler kabul edilmiştir.

Tablo 6.6.3.1’ de yer alan regresyon analizleri, rekabetçi kültür unsurlarından öğrenme odaklılığın, firma performansı unsurları örgütsel performansı (H7<sub>a</sub> için  $\beta=,317$ ;  $p \leq 0.01$ ), yenilik performansı (H8<sub>a</sub> için  $\beta=,211$ ;  $p \leq 0.05$ ) ve çalışan bağlılığını (H9<sub>a</sub> için  $\beta=,484$ ;  $p \leq 0.001$ ) arttırdığını ortaya koymaktadır. Yine rekabetçi örgüt kültür unsurlarından pazar odaklılık, yenilik performansı (H8<sub>b</sub> için  $\beta=,422$ ;  $p \leq 0.001$ ) ve çalışan bağlılığını (H9<sub>b</sub> için  $\beta=,250$ ;  $p \leq 0.05$ ) pozitif yönde etkilerken, örgütsel performans üzerinde anlamlı bir etkisine rastlanamamıştır (H7<sub>b</sub> için  $\beta=-,115$ ; Sig=,364). Analiz sonuçları, girişim odaklılığın, örgütsel performans (H7<sub>c</sub> için  $\beta=,281$ ;  $p \leq 0.01$ ) ve yenilik performansını (H8<sub>c</sub> için  $\beta=,192$ ;  $p \leq 0.05$ ) artırırken, çalışan bağlılığına herhangi anlamlı bir etkisinin olmadığını (H9<sub>c</sub> için  $\beta=-,033$ ; Sig=,671) göstermektedir.

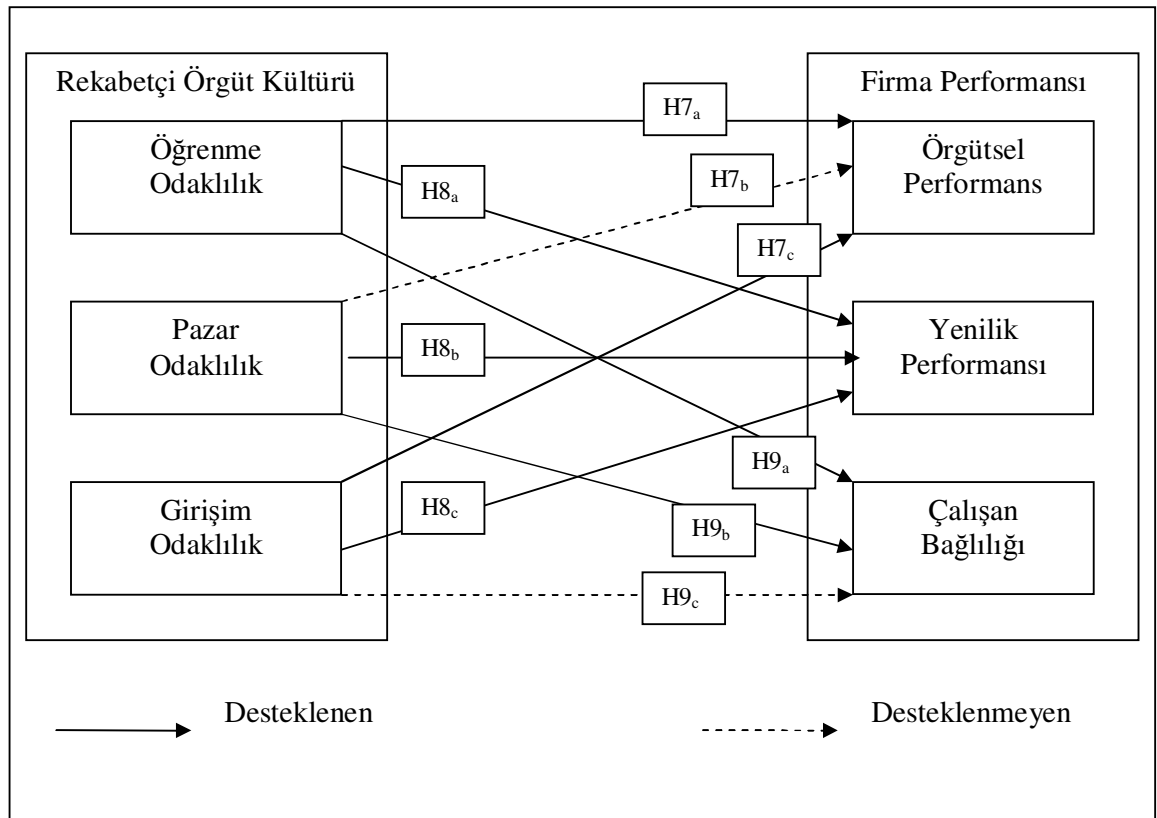
**Tablo 6.6.3.1- Rekabetçi Örgüt Kültürü Unsurları ile Firma Performansı Unsurları Arasındaki İlişkilerle ilgili Regresyon Analizleri**

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler	Standart $\beta$	Sig.	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	F Değeri
Öğrenme Odaklılık	Örgütsel Performans	,317**	,009	,161	8,928
Pazar Odaklılık		-,115	,364		
Girişim Odaklılık		,281**	,004		
Öğrenme Odaklılık	Yenilik Performansı	,211*	,026	,489	40,609
Pazar Odaklılık		,422***	,000		
Girişim Odaklılık		,192*	,011		
Öğrenme Odaklılık	Çalışan Bağlılığı	,484***	,000	,437	33,126
Pazar Odaklılık		,250*	,017		
Girişim Odaklılık		-,033	,671		

\*:  $p \leq 0.05$

\*\*: $p \leq 0.01$

\*\*\*: $p \leq 0.001$

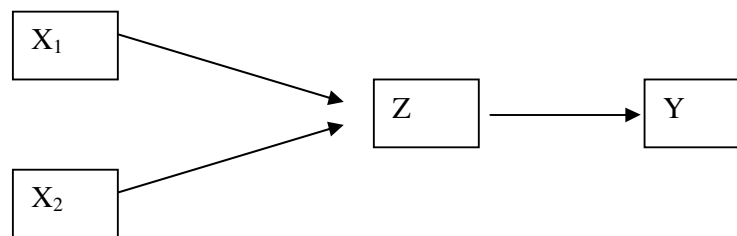


**Şekil 6.6.3.1- Rekabetçi Örgüt Kültürü Unsurları ile Firma Performansı Unsurları Arasındaki İlişkilerle İlgili Regresyon Modeli**

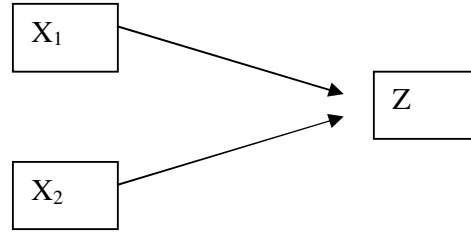
## 6.7. Ara Değişkenlerin Araştırılması

Bir değişkenin ara değişken olup olmadığını öğrenmek için toplam 4 regresyon analizine ihtiyaç duyulur (Yılmaz, 2005).

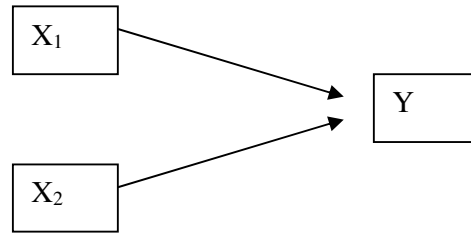
$X_1$  ve  $X_2$  bağımsız değişken;  $Y$  bağımlı değişken;  $Z$  de ara değişken olsun.



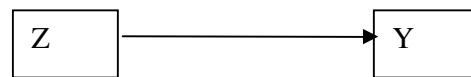
Birinci Adım: İlk regresyon analizinde  $X_1$  ve  $X_2$ 'nin  $Z$  ile anlamlı bir ilişkisi olup olmadığına bakılır.  $Z$ 'nin ara değişken olabilmesi için  $X_1$  ve  $X_2$ 'nin  $Z$  değişkenine etkisinin anlamlı olması gerekir.



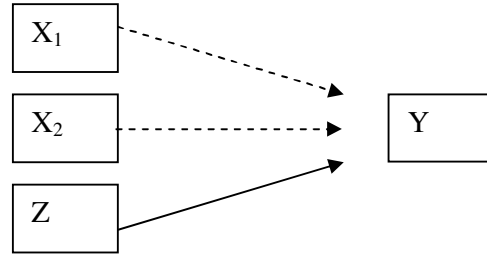
İkinci Adım: 2. regresyonda  $X_1$  ve  $X_2$ 'nin  $Y$  ile anlamlı bir ilişkisi olup olmadığına bakılır.  $Z$ 'nin ara değişken olabilmesi için,  $Z$  değişkeni regresyona dahil edilmeden  $X_1$  ve  $X_2$ 'nin  $Y$  değişkenine etkisinin anlamlı olması gerekir.



Üçüncü Adım: 3. regresyonda  $Z$ 'nin  $Y$  ile anlamlı bir ilişkisi olup olmadığına bakılır.  $Z$ 'nin ara değişken olabilmesi için  $Z$ 'nin  $Y$  değişkenine etkisinin anlamlı olması gerekir.



Dördüncü Adım: 4. regresyonda  $X_1$ ,  $X_2$  ve  $Z$ 'nin birlikte  $Y$  ile anlamlı bir ilişkisi olup olmadığına bakılır.  $Z$ 'nin ara değişken olabilmesi için  $X_1$  ve  $X_2$ 'nin  $Y$  ile olan ilişkisinin anlamlı olmaması, sadece  $Z$ 'nin  $Y$  değişkenine etkisinin anlamlı olması gerekir.



Bu çalışmada, liderliğin boyutları olan değişim odaklı liderlik, görev odaklı liderlik, ilişki odaklı liderlik ile rekabetçi örgüt kültürünün unsurları öğrenme odaklılık, pazar odaklılık, girişim odaklılık ve örgütsel performansın unsurları firma performansı, yenilik performansı ve çalışan bağlılığı arasındaki ilişkilerin yanı sıra rekabetçi örgüt kültürü unsurlarının, liderlik ile örgütsel performans arasında ara değişken etkisine sahip olup olmadığı araştırılmıştır.

### 6.7.1. Liderlik Tarzı ile Örgütsel Performans Arasındaki Rekabetçi Örgüt Kültürü Ara Değişkenleri

Liderliğin boyutlarının örgütsel performansı, rekabetçi örgüt kültürü unsurlarından öğrenme odaklılık ve girişim odaklılık vasıtasıyla artırdığı öngörülüp bu doğrultuda aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

*H10<sub>a</sub>: Değişim odaklı liderlik, öğrenme odaklı örgüt kültürü vasıtasıyla örgütsel performansı artırır*

*H10<sub>b</sub>: İlişki odaklı liderlik, öğrenme odaklı örgüt kültürü vasıtasıyla örgütsel performansı artırır*

*H10<sub>c</sub>: Değişim odaklı liderlik, girişim odaklı örgüt kültürü vasıtasıyla örgütsel performansı artırır*

**Tablo 6.7.1.1- Liderlik Boyutları ile Örgütsel Performans Arasındaki Öğrenme Odaklılık Ara Değişkeni Regresyon Analizi**

	<b>Bağımsız Değişkenler</b>	<b>Bağımlı Değişkenler</b>	<b>Standart <math>\beta</math></b>	<b>Sig.</b>	<b>DüzeltilmişR<sup>2</sup></b>	<b>F Değeri</b>
1. Regresyon	Değişim Odaklı Liderlik	Öğrenme Odaklılık	,301**	,005	,501	42,426
	Görev Odaklı Liderlik		,295***	,001		
	İlişki Odaklı Liderlik		,212*	,028		
2. Regresyon	Değişim Odaklı Liderlik	Örgütsel Performans	,284*	,040	,147	8,123
	Görev Odaklı Liderlik		-,163	,162		
	İlişki Odaklı Liderlik		,258*	,041		
3. Regresyon	Öğrenme Odaklılık	Örgütsel Performans	,350***	,000	,115	17,144
4. Regresyon	Değişim Odaklı Liderlik	Örgütsel Performans	,217	,122	,165	7,105
	Görev Odaklı Liderlik		-,228	,059		
	İlişki Odaklı Liderlik		,211	,098		
	Öğrenme Odaklılık		,221	,062		

\*:  $p \leq 0.05$

\*\*: $p \leq 0.01$

\*\*\*: $p \leq 0.001$

Tablo 6.7.1.1'de yer alan 1. regresyonda görüldüğü üzere değişim odaklı liderlik ( $p < 0.01$ ;  $\beta = ,301$ ) ve ilişki odaklı liderlik ( $p < 0.05$ ;  $\beta = ,212$ ) öğrenme odaklılığı anlamlı düzeyde etkilemektedir. Benzer şekilde 2. ve 3. regresyonda değişim odaklı liderliğin ( $p < 0.05$ ;  $\beta = ,284$ ), ilişki odaklı liderliğin ( $p < 0.05$ ;  $\beta = ,258$ ) ve öğrenme odaklılığın ( $p < 0.001$ ;  $\beta = ,350$ ) örgütsel performansı anlamlı düzeyde etkilediği görülmektedir. Değişim odaklı liderlik, ilişki odaklı liderlik ve öğrenme odaklı örgüt kültürünün birlikte bağımsız değişken olarak firma performansı üzerindeki etkisinin incelendiği 4. regresyon analizinde, daha önce anlamlı olan değişim ve ilişki odaklı liderlik ile firma performansı ilişkisi anlamsız ( $p = 0.122$ ;  $\beta = ,217$  değişim odaklı liderlik;  $p = 0.098$ ;  $\beta = ,211$  ilişki odaklı liderlik) çıkmıştır.



Anlamli olmasini beklediğimiz öğrenme odaklılık ile firma performansı arasındaki ilişki de anlamsız ( $p=0,62$ ;  $\beta=,221$ ) çıktığından  $H10_a$  (Değişim odaklı liderlik, öğrenme odaklı örgüt kültürü vasıtasıyla örgütsel performansı artırır) ve  $H10_b$  (İlişki odaklı liderlik, öğrenme odaklı örgüt kültürü vasıtasıyla örgütsel performansı artırır) hipotezleri desteklenememiştir ( $R^2=,165$ ;  $F=7,105$ ). Daha önce var olan ilişkilerin 4. regresyonda ortadan kalkması, bu değişkenlerin birlikte ele alındığında birbirlerinin ilişkilerini gölgelemesinden kaynaklanıyor olabilir.

**Tablo 6.7.1.2- Liderlik Boyutları ile Örgütsel Performans Arasındaki Girişim Odaklılık Ara Değişkeni Regresyon Analizi**

	<b>Bağımsız Değişkenler</b>	<b>Bağımlı Değişkenler</b>	<b>Standart <math>\beta</math></b>	<b>Sig.</b>	<b>Düzeltilmiş <math>R^2</math></b>	<b>F Değeri</b>
1. Regresyon	Değişim Odaklı Liderlik	Girişim Odaklılık	,424**	,002	,193	10,902
	Görev Odaklı Liderlik		-,114	,312		
	İlişki Odaklı Liderlik		,138	,260		
2. Regresyon	Değişim Odaklı Liderlik	Örgütsel Performans	,284*	,040	,147	8,123
	Görev Odaklı Liderlik		-,163	,162		
	İlişki Odaklı Liderlik		,258*	,041		
3. Regresyon	Girişim Odaklılık	Örgütsel Performans	,354***	000	,119	17,670
4. Regresyon	Değişim Odaklı Liderlik	Örgütsel Performans	,191	,172	,178	7,729
	Görev Odaklı Liderlik		-,138	,229		
	İlişki Odaklı Liderlik		,228	,067		
	Girişim Odaklılık		,217*	,019		

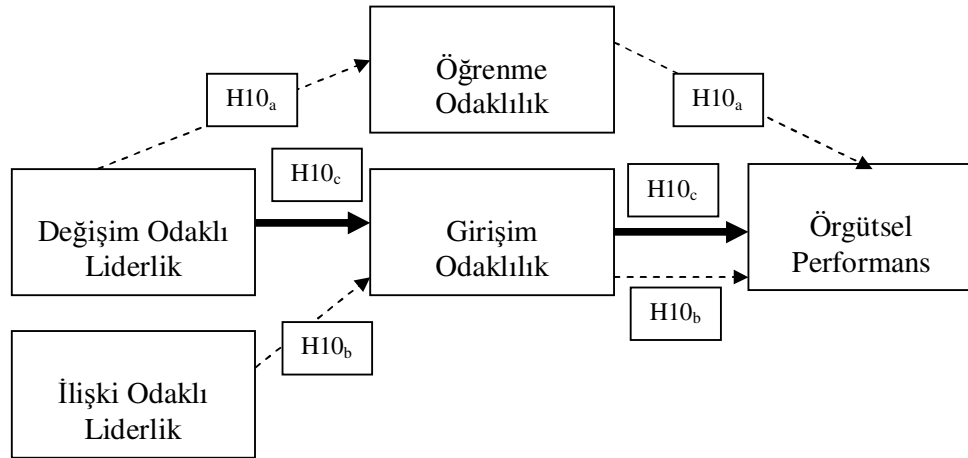
\*:  $p \leq 0.05$

\*\*: $p \leq 0.01$

\*\*\*: $p \leq 0.001$

Tablodaki 1. regresyon analizine göre değişim odaklı liderlik ( $p<0.01$ ;  $\beta=,424$ ) girişim odaklılığı anlamlı düzeyde etkilemektedir. 2. ve 3. regresyonda değişim odaklı liderliğin ( $p=0.040$ ;  $\beta=,284$ ) ve girişim odaklılığın ( $p=0.000$ ;  $\beta=,354$ ) örgütsel performansı anlamlı düzeyde etkilediği görülmektedir. Son regresyon analizinde ise girişim odaklılık, firma performansı ile olan anlamlı ilişkisini ( $p<0.05$ ;

$\beta=,217$ ) korurken; değişim odaklı liderliğin, firma performansı ile olan anlamlı ilişkisinin ortadan kalktığı görölmektedir ( $p=0.172$ ;  $\beta=,191$ ). Dolayısıyla  $H10_c$ , - değişim odaklı liderliğin, girişim odaklı örgüt kültürü vasıtasıyla örgütsel performansı artırdığı- hipotezi desteklenmektedir .



**Şekil 6.7.1.1: Liderlik Boyutları ile Örgütsel Performans Arasındaki Rekabetçi Örgüt Kültürü Ara Değişken Regresyon Modeli**

## 6.7.2. Liderlik Tarzı ile Yenilik Performansı Arasındaki Rekabetçi Örgüt Kültürü Ara Değişkenleri

Daha önceden yapılan regresyon analiz sonuçları, liderliğin boyutlarından sadece değişim odaklı liderliğin yenilik performansı ile anlamlı bir ilişkiye sahip olduğunu; diğer iki boyutun, görev odaklı ve ilişki odaklı liderliğin, yenilik performansını etkilemediğini ortaya koymuştu. Yenilik performansı üzerinde önemli bir etkiye sahip olan değişim odaklı liderliğin, rekabetçi örgüt kültürü unsurlarından öğrenme odaklılık, pazar odaklılık ve girişim odaklılık vasıtasıyla yenilik performansını artırdığı öngörülerek aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

*H11\_a: Değişim odaklı liderlik, öğrenme odaklı örgüt kültürü vasıtasıyla yenilik performansını artırır*

*H11<sub>b</sub>: Değişim odaklı liderlik, pazar odaklı örgüt kültürü vasıtasıyla yenilik performansını artırır*

*H11<sub>c</sub>: Değişim odaklı liderlik, girişim odaklı örgüt kültürü vasıtasıyla yenilik performansını artırır*

**Tablo 6.7.2.1. Liderlik Boyutları ile Yenilik Performansı Arasındaki Öğrenme Odaklılık Ara Değişkeni Regresyon Analizi**

	<b>Bağımsız Değişkenler</b>	<b>Bağımlı Değişkenler</b>	<b>Standart <math>\beta</math></b>	<b>Sig.</b>	<b>Düzeltilmiş <math>R^2</math></b>	<b>F Değeri</b>
1. Regresyon	Değişim Odaklı Liderlik	Öğrenme Odaklılık	,301**	,005	,501	42,426
	Görev Odaklı Liderlik		,295***	,001		
	İlişki Odaklı Liderlik		,212*	,028		
2. Regresyon	Değişim Odaklı Liderlik	Yenilik Performansı	,281*	,029	,255	15,132
	Görev Odaklı Liderlik		,134	,218		
	İlişki Odaklı Liderlik		,168	,154		
3. Regresyon	Öğrenme Odaklılık	Yenilik Performansı	,596***	,000	,350	67,741
4. Regresyon	Değişim Odaklı Liderlik	Yenilik Performansı	,143	,246	,355	18,093
	Görev Odaklı Liderlik		-,002	,983		
	İlişki Odaklı Liderlik		,070	,529		
	Öğrenme Odaklılık		,461***	,000		

\*:  $p \leq 0.05$

\*\*: $p \leq 0.01$

\*\*\*: $p \leq 0.001$

Yukarıda Tabloda yer alan 1. regresyon analizine göre başta değişim odaklı liderlik ( $p \leq 0.01$ ;  $\beta = ,301$ ) olmak üzere liderliğin tüm boyutları öğrenme odaklılığı anlamlı düzeyde etkilemektedir ( $R^2 = ,501$ ;  $F = 42,426$ ). 2. ve 3. regresyonda değişim odaklı liderliğin ( $p = 0.029$ ;  $\beta = ,281$ ) ve öğrenme odaklılığın ( $p = 0.000$ ;  $\beta = ,596$ ) yenilik performansını anlamlı düzeyde attırdığı görülmektedir. Öğrenme odaklılık ve değişim odaklı liderliğin beraber bağımsız değişken olarak yer aldığı son regresyon analizinde ise öğrenme odaklılık, yenilik performansı ile olan anlamlı ilişkisini

( $p \leq 0.001$ ;  $\beta = ,461$ ) korurken; değişim odaklı liderliğin, yenilik performansı ile olan anlamlı ilişkisinin ortadan kalktığı görülmektedir ( $p = 0.143$ ;  $\beta = ,246$ ). Dolayısıyla H11<sub>a</sub>: “Değişim odaklı liderlik, öğrenme odaklı örgüt kültürü vasıtasıyla yenilik performansını artırır” hipotezi desteklenmektedir.

**Tablo 6.7.2.2- Liderlik Boyutları ile Yenilik Performansı Arasındaki Pazar Odaklılık Ara Değişkeni Regresyon Analizi**

	<b>Bağımsız Değişkenler</b>	<b>Bağımlı Değişkenler</b>	<b>Standart <math>\beta</math></b>	<b>Sig.</b>	<b>Düzeltilmiş R<sup>2</sup></b>	<b>F Değeri</b>
1. Regresyon	Değişim Odaklı Liderlik	Pazar Odaklılık	,471***	,000	,380	26,364
	Görev Odaklı Liderlik		,263**	,008		
	İlişki Odaklı Liderlik		-,069	,517		
2. Regresyon	Değişim Odaklı Liderlik	Yenilik Performansı	,281*	,029	,255	15,132
	Görev Odaklı Liderlik		,134	,218		
	İlişki Odaklı Liderlik		,168	,154		
3. Regresyon	Pazar Odaklılık	Yenilik Performansı	,670***	,000	,444	100,189
4. Regresyon	Değişim Odaklı Liderlik	Yenilik Performansı	,004	,971	,465	27,914
	Görev Odaklı Liderlik		-,021	,822		
	İlişki Odaklı Liderlik		,208*	,038		
	Pazar Odaklılık		,588***	,000		

\*:  $p \leq 0.05$

\*\*: $p \leq 0.01$

\*\*\*: $p \leq 0.001$

Tablo 6.7.2.2’de görüldüğü üzere 1. regresyon değişim odaklı liderliğin pazar odaklılığı anlamlı düzeyde arttırdığını ortaya koymaktadır ( $p \leq 0.001$ ;  $\beta = ,471$ ). 2. ve 3. regresyonda değişim odaklı liderliğin ( $p = 0.029$ ;  $\beta = ,281$ ) ve pazar odaklılığın ( $p = 0.000$ ;  $\beta = ,670$ ) yenilik performansını anlamlı düzeyde attırdığı görülmektedir. Pazar odaklılık ve değişim odaklı liderliğin beraber bağımsız değişken olarak yer

aldığı 4. regresyonda ise pazar odaklılık, yenilik performansı ile olan anlamlı ilişkisini ( $p < 0.001$ ;  $\beta = ,588$ ) korurken; değişim odaklı liderliğin, yenilik performansı ile olan anlamlı ilişkisinin ortadan kalktığı görülmektedir ( $p = 0.971$ ;  $\beta = ,004$ ). Bu da bize pazar odaklılığın değişim odaklı liderlik ile yenilik performansı arasında tam ara değişken etkisine sahip olduğunu göstermekte ve H11<sub>b</sub>: “Değişim odaklı liderlik, pazar odaklı örgüt kültürü vasıtasıyla yenilik performansını artırır” hipotezini desteklemektedir.

**Tablo 6.7.2.3-Liderlik Boyutları ile Yenilik Performansı Arasındaki Girişim Odaklılık Ara Değişkeni Regresyon Analizi**

	<b>Bağımsız Değişkenler</b>	<b>Bağımlı Değişkenler</b>	<b>Standart <math>\beta</math></b>	<b>Sig.</b>	<b>Düzeltilmiş <math>R^2</math></b>	<b>F Değeri</b>
1. Regresyon	Değişim Odaklı Liderlik	Girişim Odaklılık	,424**	,002	,193	10,902
	Görev Odaklı Liderlik		-,114	,312		
	İlişki Odaklı Liderlik		,138	,260		
2. Regresyon	Değişim Odaklı Liderlik	Yenilik Performansı	,281*	,029	,255	15,132
	Görev Odaklı Liderlik		,134	,218		
	İlişki Odaklı Liderlik		,168	,154		
3. Regresyon	Girişim Odaklılık	Yenilik Performansı	,488***	,000	,232	38,479
4. Regresyon	Değişim Odaklı Liderlik	Yenilik Performansı	,139	,266	,340	16,973
	Görev Odaklı Liderlik		,172	,095		
	İlişki Odaklı Liderlik		,122	,274		
	Girişim Odaklılık		,335***	,000		

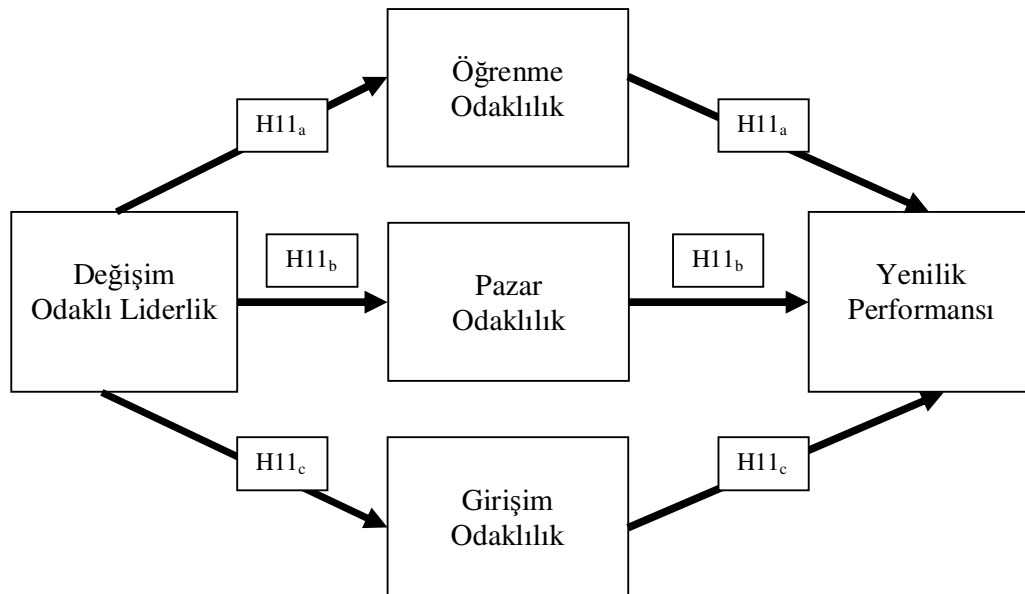
\*:  $p \leq 0.05$

\*\*: $p \leq 0.01$

\*\*\*: $p \leq 0.001$

Girişim odaklılığın değişim odaklı liderlik ile yenilik performansı arasındaki ara değişken etkisinin araştırıldığı H11<sub>c</sub> hipotezi ile ilgili olarak 1. regresyonda değişim odaklı liderliğin girişim odaklılığı anlamlı düzeyde etkilediği görülmektedir ( $p \leq 0.01$ ;  $\beta = ,424$ ). 2. ve 3. regresyonda değişim odaklı liderliğin ( $p = 0.029$ ;  $\beta = ,281$ )

ve girişim odaklılığın ( $p=0.000$ ;  $\beta=,488$ ) yenilik performansını anlamlı düzeyde attırdığı görülmektedir. Girişim odaklılık ve değişim odaklı liderliğin beraber bağımsız değişken olarak yer aldığı son regresyonda ise girişim odaklılık, yenilik performansı ile olan anlamlı ilişkisini ( $p\leq 0.001$ ;  $\beta=,335$ ) korurken; değişim odaklı liderliğin, yenilik performansı ile olan anlamlı ilişkisinin ortadan kalktığı görülmektedir ( $p=0.266$ ;  $\beta=,139$ ). Bu da bize tıpkı öğrenme odaklılık ve pazar odaklılık gibi girişim odaklılığın da değişim odaklı liderlik ile yenilik performansı arasında tam ara değişken etkisine sahip olduğunu göstermekte ve H11<sub>c</sub>: “Değişim odaklı liderlik, girişim odaklı örgüt kültürü vasıtasıyla yenilik performansını artırır” hipotezini desteklemektedir.



**Şekil 6.7.2.1: Değişim Odaklı Liderlik ile Yenilik Performansı Arasındaki Rekabetçi Örgüt Kültürü Ara Değişkenler Regresyon Modeli**

### 6.7.3.Liderlik Tarzı ile Çalışan Bağlılığı Arasındaki Rekabetçi Örgüt Kültürü Ara Değişkenleri

Liderliğin boyutlarından değişim odaklı liderlik ve görev odaklı liderliğin çalışan bağlılığını anlamlı bir düzeyde etkilediğini daha önce yapılan regresyon analizleri ortaya koymuştu. Öğrenme odaklılık ve pazar odaklılığın gerek çalışan bağlılığı ile gerekse liderliğin boyutlarından değişim odaklı liderlik ve görev odaklı liderlik ile anlamlı ilişkileri de göz önünde bulundurularak liderliğin boyutlarıyla çalışan bağlılığı arasındaki öğrenme odaklılığın ve pazar odaklılığın ara değişken etkisi araştırılmış ve aşağıda yer alan dört hipotez oluşturulmuştur.

*H12<sub>a</sub>: Değişim odaklı liderlik, öğrenme odaklı örgüt kültürü vasıtasıyla çalışan bağlılığını artırır*

*H12<sub>b</sub>: Görev odaklı liderlik, öğrenme odaklı örgüt kültürü vasıtasıyla çalışan bağlılığını artırır*

*H12<sub>c</sub>: Değişim odaklı liderlik, pazar odaklı örgüt kültürü vasıtasıyla çalışan bağlılığını artırır*

*H12<sub>d</sub>: Görev odaklı liderlik, pazar odaklı örgüt kültürü vasıtasıyla çalışan bağlılığını artırır*

Tablo 6.7.3.1’de yer alan 1. regresyonda görüldüğü üzere değişim odaklı liderlik ( $p \leq 0.01$ ;  $\beta = ,301$ ) ve görev odaklı liderlik ( $p \leq 0.001$ ;  $\beta = ,295$ ) öğrenme odaklılığı anlamlı düzeyde etkilemektedir. Benzer şekilde 2. ve 3. regresyonda değişim odaklı liderliğin ( $p \leq 0.01$ ;  $\beta = ,331$ ), görev odaklı liderliğin ( $p \leq 0.01$ ;  $\beta = ,281$ ) ve öğrenme odaklılığın ( $p \leq 0.001$ ;  $\beta = ,651$ ) çalışan bağlılığını anlamlı düzeyde etkilediği görülmektedir. Değişim odaklı liderlik, görev odaklı liderlik ve öğrenme odaklılığın birlikte bağımsız değişken, çalışan bağlılığının bağımlı değişken olarak alındığı 4. regresyon analizinde ilişkilerin anlamlılığını koruyup korumadığına bakılmıştır.

Öğrenme odaklılıkla çalışan bağlılığı arasındaki ilişki ( $p = 0.000$ ;  $\beta = ,557$ ) anlamlılığını korurken; daha önce anlamlı olan değişim ve görev odaklı liderlik ile çalışan bağlılığı arasındaki ilişkilerin anlamsız ( $p = 0.159$ ,  $\beta = ,163$  değişim odaklı

liderlik;  $p=0.240$ ,  $\beta=,117$  görev odaklı liderlik) çıkması, H12<sub>a</sub> (Değişim odaklı liderlik, öğrenme odaklı örgüt kültürü vasıtasıyla çalışan bağlılığını artırır) ve H12<sub>b</sub> (Görev odaklı liderlik, öğrenme odaklı örgüt kültürü vasıtasıyla çalışan bağlılığını artırır) hipotezlerinin desteklendiğini göstermektedir.

**Tablo 6.7.3.1- Liderlik Boyutları ile Çalışan Bağlılığı Arasındaki Öğrenme Odaklılık Ara Değişkeni Regresyon Analizi**

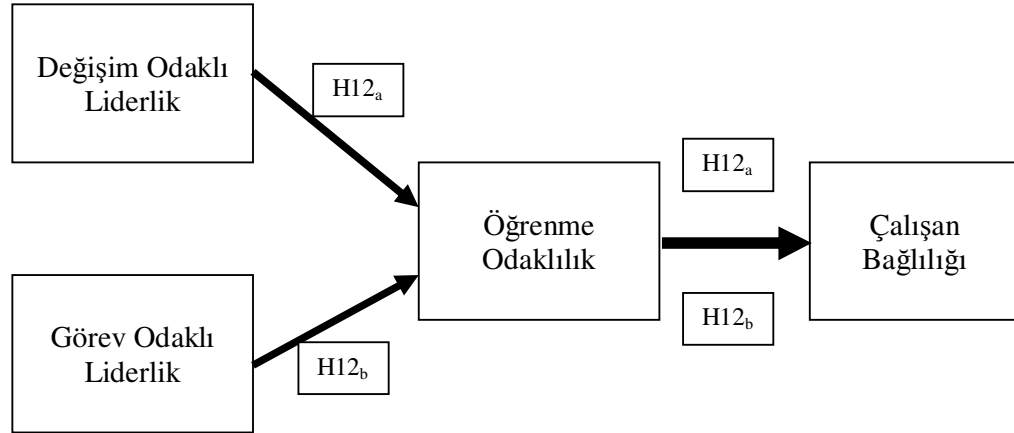
	Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler	Standart $\beta$	Sig.	Düzeltilmiş $R^2$	F Değeri
1. Regresyon	Değişim Odaklı Liderlik	Öğrenme Odaklılık	,301**	,005	,501	42,426
	Görev Odaklı Liderlik		,295***	,001		
	İlişki Odaklı Liderlik		,212*	,028		
2. Regresyon	Değişim Odaklı Liderlik	Çalışan Bağlılığı	,331**	,009	,279	16,992
	Görev Odaklı Liderlik		,281**	,009		
	İlişki Odaklı Liderlik		-,023	,840		
3. Regresyon	Öğrenme Odaklılık	Çalışan Bağlılığı	,651***	,000	,419	90,491
4. Regresyon	Değişim Odaklı Liderlik	Çalışan Bağlılığı	,163	,159	,429	24,288
	Görev Odaklı Liderlik		,117	,240		
	İlişki Odaklı Liderlik		-,141	,178		
	Öğrenme Odaklılık		,557***	,000		

\*:  $p \leq 0.05$

\*\*: $p \leq 0.01$

\*\*\*: $p \leq 0.001$





**Şekil 6.7.3.1: Liderlik Boyutları ile Çalışan Bağlılığı Arasındaki Öğrenme Odaklılık Ara Değişken Regresyon Modeli**

**Tablo 6.7.3.2-Liderlik Boyutları ile Çalışan Bağlılığı Arasındaki Pazar Odaklılık Ara Değişkeni Regresyon Analizi**

	Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler	Standart $\beta$	Sig.	Düzeltilmiş $R^2$	F Değeri
1. Regresyon	Değişim Odaklı Liderlik	Pazar Odaklılık	,471***	,000	,380	26,364
	Görev Odaklı Liderlik		,263**	,008		
	İlişki Odaklı Liderlik		-,069	,517		
2. Regresyon	Değişim Odaklı Liderlik	Çalışan Bağlılığı	,331**	,009	,279	16,992
	Görev Odaklı Liderlik		,281**	,009		
	İlişki Odaklı Liderlik		-,023	,840		
3. Regresyon	Pazar Odaklılık	Çalışan Bağlılığı	,584***	,000	,336	63,702
4. Regresyon	Değişim Odaklı Liderlik	Çalışan Bağlılığı	,141	,258	,374	19,536
	Görev Odaklı Liderlik		,175	,088		
	İlişki Odaklı Liderlik		,005	,966		
	Pazar Odaklılık		,402***	,000		

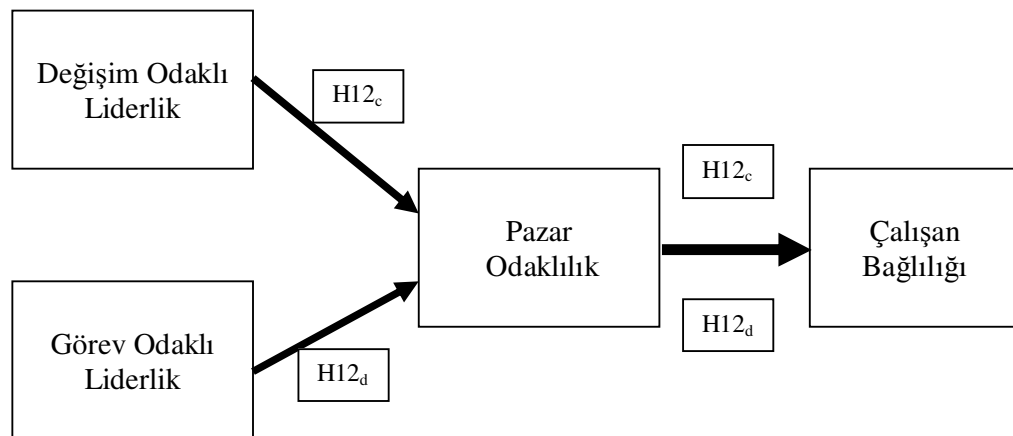
\*: p≤ 0.05

\*\* : p≤ 0.01

\*\*\*: p≤ 0.001

Son olarak, pazar odaklılığın, liderlik ile çalışan bağlılığı arasındaki ara değişken etkisini araştırdığımız ilk iki regresyonda değişim odaklı liderlik ve görev odaklı liderliğin hem pazar odaklılıkla ( $p \leq 0.001$ ,  $\beta = ,471$  değişim odaklı liderlik;  $p \leq 0.01$ ;  $\beta = ,263$  görev odaklı liderlik) hem de çalışan bağlılığı ile ( $p \leq 0.01$ ;  $\beta = ,331$  değişim odaklı liderlik;  $p \leq 0.01$ ;  $\beta = ,281$  görev odaklı liderlik) anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu; 3. regresyonda da benzer şekilde pazar odaklılığın çalışan bağlılığını anlamlı ve yüksek düzeyde arttırdığı ( $p \leq 0.001$ ;  $\beta = ,584$ ;  $R^2 = ,336$ ;  $F = 63,702$ ) görülmektedir.

Değişim odaklı liderlik, görev odaklı liderlik ve pazar odaklılığın birlikte çalışan bağlılığı üzerindeki etkisinin ele alındığı son regresyon analizinde, pazar odaklılıkla çalışan bağlılığı arasındaki ilişki ( $p = 0.000$ ;  $\beta = ,402$ ) anlamlılığını korurken; daha önce anlamlı olan değişim ve görev odaklı liderlik ile çalışan bağlılığı arasındaki ilişkilerin ( $p = 0.141$ ;  $\beta = ,258$  değişim odaklı liderlik;  $p = 0.088$ ;  $\beta = ,175$  görev odaklı liderlik) ortadan kaybolduğu görülmektedir. Bu da, pazar odaklı örgüt kültürünün, değişim odaklı ve görev odaklı liderlik ile çalışan bağlılığı arasında ara değişken etkisine sahip olduğunu göstermekte, dolayısıyla H12<sub>c</sub> (Değişim odaklı liderlik, pazar odaklı örgüt kültürü vasıtasıyla çalışan bağlılığını artırır) ve H12<sub>d</sub> (Görev odaklı liderlik, pazar odaklı örgüt kültürü vasıtasıyla çalışan bağlılığını artırır) hipotezlerini desteklemektedir.



**Şekil 6.7.3.2: Liderlik Boyutları ile Çalışan Bağlılığı Arasındaki Pazar Odaklılık Ara Değişken Regresyon Modeli**

## 6.8. Regresyon Analiz Sonuçlarına göre Desteklenen ve Desteklenmeyen Hipotezler

Öngörülen araştırma hipotezlerini test etmek için regresyon analizi kullanılmış ve bu regresyon analizleri sonuçlarına göre kabul edilen 26 ve desteklenmeyen 11 hipotez Tablo 6.8.1’de gösterilmiştir. Ancak liderlik davranışı ile firma performansının bazı unsurları arasında rekabetçi kültür ara değişken etkisinin bulunmasıyla liderlik boyutları ile firma performansı unsurları arasında doğrudan ilişki öngören ve istatistiki olarak kabul edilen 4 hipotez tabloda da görüldüğü üzere reddedilmiştir.

**Tablo 6.8.1. Araştırma Hipotezlerinin Kabul/Red Durumu**

Hipotezler	Kabul/Red	Anlamlılık Düzeyi (Sig.)	Ara Değişken Etkiden dolayı Red
H1 <sub>a</sub> : Değişim odaklı liderlik öğrenme odaklı örgüt kültürünü pozitif yönde etkiler	Kabul	$p \leq 0.01$	
H1 <sub>b</sub> : Görev odaklı liderlik öğrenme odaklı örgüt kültürünü pozitif yönde etkiler	Kabul	$p \leq 0.001$	
H1 <sub>c</sub> : İlişki odaklı liderlik öğrenme odaklı örgüt kültürünü pozitif yönde etkiler	Kabul	$p \leq 0.05$	
H2 <sub>a</sub> : Değişim odaklı liderlik pazar odaklı örgüt kültürünü pozitif yönde etkiler	Kabul	$p \leq 0.001$	
H2 <sub>b</sub> : Görev odaklı liderlik pazar odaklı örgüt kültürünü pozitif yönde etkiler	Kabul	$p \leq 0.01$	
H2 <sub>c</sub> : İlişki odaklı liderlik pazar odaklı örgüt kültürünü pozitif yönde etkiler	Red		
H3 <sub>a</sub> : Değişim odaklı liderlik girişim odaklı örgüt kültürünü pozitif yönde etkiler	Kabul	$p \leq 0.01$	
H3 <sub>b</sub> : Görev odaklı liderlik girişim odaklı örgüt kültürünü pozitif yönde etkiler	Red		
H3 <sub>c</sub> : İlişki odaklı liderlik girişim odaklı örgüt kültürünü pozitif yönde etkiler	Red		
H4 <sub>a</sub> : Değişim odaklı liderlik, örgütsel performansı pozitif yönde etkiler	Kabul	$p \leq 0.05$	Red
H4 <sub>b</sub> : Görev odaklı liderlik, örgütsel performansı pozitif yönde etkiler	Red		
H4 <sub>c</sub> : İlişki odaklı liderlik, örgütsel performansı pozitif yönde etkiler	Kabul	$p \leq 0.05$	
H5 <sub>a</sub> : Değişim odaklı liderlik, yenilik performansını pozitif yönde etkiler	Kabul	$p \leq 0.05$	Red
H5 <sub>b</sub> : Görev odaklı liderlik, yenilik performansını pozitif yönde etkiler	Red		
H5 <sub>c</sub> : İlişki odaklı liderlik, yenilik performansını pozitif yönde etkiler	Red		
H6 <sub>a</sub> : Değişim odaklı liderlik, çalışan bağlılığını pozitif yönde etkiler	Kabul	$p \leq 0.01$	Red
H6 <sub>b</sub> : Görev odaklı liderlik, çalışan bağlılığını pozitif yönde etkiler	Kabul	$p \leq 0.01$	Red

H6: İlişki odaklı liderlik, çalışan bağlılığını pozitif yönde etkiler	Red		
H7 <sub>a</sub> : Öğrenme odaklı örgüt kültürü, örgütsel performansı pozitif yönde etkiler	Kabul	$p \leq 0.01$	
H7 <sub>b</sub> : Pazar odaklı örgüt kültürü, örgütsel performansı pozitif yönde etkiler	Red		
H7 <sub>c</sub> : Girişim odaklı örgüt kültürü, örgütsel performansı pozitif yönde etkiler	Kabul	$p \leq 0.01$	
H8 <sub>a</sub> : Öğrenme odaklı örgüt kültürü, yenilik performansını pozitif yönde etkiler	Kabul	$p \leq 0.05$	
H8 <sub>b</sub> : Pazar odaklı örgüt kültürü, yenilik performansını pozitif yönde etkiler	Kabul	$p \leq 0.001$	
H8 <sub>c</sub> : Girişim odaklı örgüt kültürü, yenilik performansını pozitif yönde etkiler	Kabul	$p \leq 0.05$	
H9 <sub>a</sub> : Öğrenme odaklı örgüt kültürü, çalışan bağlılığını pozitif yönde etkiler	Kabul	$p \leq 0.001$	
H9 <sub>b</sub> : Pazar odaklı örgüt kültürü, çalışan bağlılığını pozitif yönde etkiler	Kabul	$p \leq 0.05$	
H9 <sub>c</sub> : Girişim odaklı örgüt kültürü, çalışan bağlılığını pozitif yönde etkiler	Red		
H10 <sub>a</sub> : Değişim odaklı liderlik, öğrenme odaklı örgüt kültürü vasıtasıyla örgütsel performansı artırır	Red		
H10 <sub>b</sub> : İlişki odaklı liderlik, öğrenme odaklı örgüt kültürü vasıtasıyla örgütsel performansı artırır	Red		
H10 <sub>c</sub> : Değişim odaklı liderlik, girişim odaklı örgüt kültürü vasıtasıyla örgütsel performansı artırır	Kabul	$p \leq 0.05$	
H11 <sub>a</sub> : Değişim odaklı liderlik, öğrenme odaklı örgüt kültürü vasıtasıyla yenilik performansını artırır	Kabul	$p \leq 0.001$	
H11 <sub>b</sub> : Değişim odaklı liderlik, pazar odaklı örgüt kültürü vasıtasıyla yenilik performansını artırır	Kabul	$p \leq 0.001$	
H11 <sub>c</sub> : Değişim odaklı liderlik, girişim odaklı örgüt kültürü vasıtasıyla yenilik performansını artırır	Kabul	$p \leq 0.001$	
H12 <sub>a</sub> : Değişim odaklı liderlik, öğrenme odaklı örgüt kültürü vasıtasıyla çalışan bağlılığını artırır	Kabul	$p \leq 0.001$	
H12 <sub>b</sub> : Görev odaklı liderlik, öğrenme odaklı örgüt kültürü vasıtasıyla çalışan bağlılığını artırır	Kabul	$p \leq 0.001$	
H12 <sub>c</sub> : Değişim odaklı liderlik, pazar odaklı örgüt kültürü vasıtasıyla çalışan bağlılığını artırır	Kabul	$p \leq 0.001$	
H12 <sub>d</sub> : Görev odaklı liderlik, pazar odaklı örgüt kültürü vasıtasıyla çalışan bağlılığını artırır	Kabul	$p \leq 0.001$	

## 7-SONUÇ

İstanbul Sanayi Odası'nın satıştan gelirlerini göz önünde bulundurarak her yıl açıkladığı "Türkiye'nin ilk 1000 Firması" listesinde 1997-2007 yılları arasında yer alan ve hiç zarar açıklamayan 435 firmanın 125'i üzerinde yürütülen bu çalışma ile bu firmaların başarılarının sebepleri araştırılmıştır. Yapılan çalışma sonucunda yüksek performanslı işletmeler olarak nitelenen bu firmaların etkin bir liderlik ile rekabetçi kültür unsurlarını bir araya getirerek performanslarını arttırdıkları sonucuna ulaşılmıştır. Literatür tarafından da desteklenen bu bulgular, aşağıda ayrıntılı bir şekilde yer alınacaktır.

### 7.1. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

Anket yöntemin kullanıldığı bu araştırmada elde edilen veriler SPSS istatistik programı kullanılarak öncelikle faktör analizine tabi tutulmuştur. Faktör analizi 125 firmanın yöneticilerinden elde edilen 343 anket üzerinde yürütülmüş ve sorular 14 faktöre dağılmıştır. Faktörlerin Cronbach Alfa değerlerinin genel olarak 0.80'in üzerinde olması, literatürden uyarlanan bu ölçeklerin yüksek oranda güvenilir olduğuna işaret etmektedir.

Değişkenler arasındaki ilişkileri görmek için öncelikle bu 343 anketten elde edilen veriler üzerinde korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Daha sonra anketler firma düzeyine indirgenerek 125 gözlem verisini üzerinde korelasyon analizi yapılmıştır. Gerçekleştirilen her iki korelasyon analizinde de 14 değişkenin de birbirleriyle büyük oranda ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

2. aşama korelasyon analizinde ise faktörlere ait alt boyutlar literatür doğrultusunda birleştirilerek tek faktöre indirgendi ve bu faktörlerin birbirleriyle olan ilişkileri ele alındı. Bu bağlamda, öğrenmeye bağlılık ve ortak vizyon, "öğrenme odaklılık" faktörü altında; müşteri odaklılık, rakip odaklılık ve fonksiyonlar arası koordinasyon "pazar odaklılık" faktörü altında; proaktif eğilim, rekabetçi agresiflik eğilimi ve risk alma eğilimi "girişim odaklılık" faktörü altında birleştirildi ve bu faktörlerin, liderliğin boyutları olan değişim odaklı liderlik, ilişki odaklı liderlik,

görev odaklı liderlik ve firma performansının unsurları olan örgütsel performans, yenilik performansı, çalışan bağlılığıyla olan ilişkileri incelenmiştir. Yapılan korelasyon analizi bulgularına göre, liderlik tarzının boyutları olan değişim odaklı liderlik, görev odaklı liderlik ve ilişki odaklı liderlik değişkenleri; rekabetçi örgüt kültürünün unsurları olan öğrenme odaklılık, girişim odaklılık ve pazar odaklılık değişkenleri; firma performansı unsurları olan örgütsel performans, yenilik performansı ve çalışan bağlılığı değişkenleri arasındaki ilişkiler genel olarak  $p \leq 0.01$  düzeyinde anlamlı çıkmıştır.

### **7.1.1. Liderlik Tarzı ile Rekabetçi Kültür Unsurları İlişkisine Dair Bulgular**

İlişkilerin yönünü tespit etmek ve hipotezleri test etmek için yapılan regresyon analizinde, değişim odaklı liderliğin rekabetçi kültür unsurlarından öğrenme odaklı, pazar odaklı ve girişim odaklı örgütsel kültüre yüksek oranda pozitif katkıda bulunduğu görülmüş ve H1<sub>a</sub>, H2<sub>a</sub>, H3<sub>a</sub> hipotezleri desteklenmiştir.

Rekabetin yoğunluğunun arttığı, müşteri beklentilerinin yükseldiği, yeni ürün ve hizmet geliştirmek için çok sınırlı bir zamanın olduğu örgüt çevresinde rekabetçi kültürün geliştirilmesi işletmeler için bir zorunluluk halini almıştır. Yöneticiler, sürekli değişen ve yenilenen bu ortamda örgütsel öğrenmeyi artırma, girişimci faaliyetleri geliştirme ve rakip-müşterileri dikkate alan stratejileri uygulamakla yükümlü hale gelmişlerdir.

Değişim odaklı lider, çalışanlarıyla iletişime geçip onlara önem verdiğini göstererek, davranışlarıyla rol modeli oluşturarak, insanların kendilerini adayacakları bir vizyon oluşturarak, başarıları ödüllendirerek (Schein, 1992) işletme içinde öğrenmeyi teşvik eder. Öğrenme odaklılığın bir boyutunun “ortak vizyon” olduğu düşünülürse, liderin paylaşılan bir vizyon oluşturması, aslında değişim odaklı liderlik ile öğrenme odaklılık arasındaki pozitif ilişkiye başlı başına bir kanıt teşkil etmektedir. Değişimi yönetmek zorunda kalan lider ya da yönetici, ilk etapta değişimin yarattığı kaos ve karmaşayla baş edebilmek için tüm paydaşlar tarafından benimsenen, organizasyonun temel yetenekleri ile ilişkili (Yukl, 2002) iyi açıklanmış

bir vizyon oluşturarak örgütün öğrenme sürecinde rehberlik görevi üstlenmekte ve bu şekilde öğrenme odaklılığın artırılmasına katkıda bulunmaktadır.

Ayrıca, etkili iletişim, etkileşimli vizyon ve paylaşılan değerlere önem veren lider yöneticiler, çalışanların karar ve faaliyetlere katılımını teşvik ederek kolektif örgütsel öğrenme sürecini desteklediği gibi (Manz, Barstein, Hostager ve Saphiro, 1989; Adair, 1990; Quinn, 1988) proaktif davranışları, firmanın yeni ürün-hizmet ya da teknolojik süreçlere yol açacak yeni fikirleri, deneyimleri ve yaratıcı süreçleri destekleme ve bunlarla bizzat meşgul olma eğilimini (Lumpkin ve Dess, 1996) arttırarak girişim odaklılığa pozitif katkı sağlar. Girişimci strateji oluşturma sürecinde riskli faaliyetler genellikle güçlü bir lider tarafından üstlenilmektedir (Mintzberg ve Waters, 1985) ve girişimcilik davranışı merkezi bir vizyon ve güçlü liderlik ile tasvir edilmektedir (Hart, 1992; Bourgeois ve Brodwin, 1984).

Güçlü ve uygun bir liderlik, Narver, Slater ve Tietje'ye (1998) göre, aynı zamanda pazar odaklılığın da ön koşuludur. Çünkü kültürün değiştirilmesinde ve pazar odaklı kültürün yaratılmasında üst yönetim önemli bir rol oynamaktadır. Çalışanlarıyla iletişimde bulunarak onları da kararlara dahil etmeye çalışan, çalışanların ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak hareket eden liderler, pazar odaklılığı pozitif yönde etkilerler (Harris ve Ogbonna, 2001). Bizim bulgularımız da literatüre paralel bir şekilde değişim odaklı liderliğin pazar odaklılığı arttırdığı yönündedir.

Diğer taraftan Harris ve Ogbonna'nun (2001) "prosedürler oluşturup çalışanlara görev dağılımı yapan araçsal liderlik tarzının pazar odaklılığı negatif yönde etkilediği" iddiasının tersine bulgularımız görev odaklı liderliğin pazar odaklılığı pozitif şekilde etkilediği yönündedir ( $H_{2b}$ :  $\beta = ,263$ ;  $p \leq 0.01$ ). Görev odaklı lider, bir görevin başarılması, beşeri ve maddi kaynakların etkin bir şekilde kullanılması, faaliyetlerin güvenli ve düzenli bir şekilde gerçekleştirilmesinin sağlanmasına yönelik olarak faaliyetleri planlar, açıklar ve takip eder (Yukl, 2002). Bu planlama, açıklama ve izleme sürecini etkin ve sağlıklı bir şekilde yürütebilmek için gerek örgüt içi gerekse örgüt dışından bilgi toplamaya ihtiyaç duyar. Örgütsel birim faaliyetleriyle ilgili örgüt içi bilgiyi, örgüt çalışanlarıyla yapılan toplantılardan, yazılı raporlardan, performans verilerinden elde ederken; örgüt dışından bilgiyi,

firmanın yakın çevresini oluşturan, tedarikçilerden, müşterilerden, rakiplerden sağlar. Dolayısıyla görev odaklı lider, faaliyetlerin etkin bir şekilde yürütülmesi için gerekli olan örgüt içi bilgiyi elde etmek için bireyler arası ve fonksiyonlar arası koordinasyonu harekete geçirirken; örgüt dışı bilgiyi elde etmek için tedarikçilerine, müşterilerine ve rakiplerine bir diğer ifadeyle pazara odaklanır. Bu durumda, literatürde yer alan negatif ilişkinin (Harris ve Ogbonna, 2001; Bass ve Avolio, 1993) aksine, görev odaklı liderlik ile pazar odaklılık arasında pozitif bir ilişki ortaya koyan araştırma bulgusu tesadüfi bir bulgu değildir.

Liderlik tarzının rekabetçi kültüre etkisiyle ilgili diğer bulgular, hem görev odaklı liderlik ( $H1_b$ :  $\beta = .295$ ;  $p \leq 0.001$ ) hem de ilişki odaklı liderlik ( $H1_c$ :  $\beta = .212$ ;  $p \leq 0.05$ ) tarzının öğrenme odaklılığa pozitif katkı yaptığı yönündedir. Literatüre paralel olan bu bulgu (Manz, Barstein, Hostager ve Saphiro, 1989; Adair, 1990; Quinn, 1988), insanlarla ilişkilerin gerçekleştirilmesine yönelik davranışlar sergileyen ilişki odaklı liderler ile bir görevin başarılmasına ve faaliyetlerin etkin bir şekilde gerçekleştirilmesine odaklanan görev odaklı liderlerin (Yukl, 2002); çalışanları, faaliyetlerinin sebep ve sonuçlarını anlama ihtiyacıyla açık fikirli olma ve sürekli öğrenmeye teşvik etme suretiyle öğrenme odaklılığa pozitif katkıda bulunduğunu göstermektedir.

Korelasyon analizi bulgularında, hem görev odaklı liderlik ile girişim odaklılık hem de ilişki odaklı liderlik ile girişim odaklılık ve pazar odaklılık arasında anlamlı ilişkiler bulunmasına rağmen; regresyon analiz sonuçları görev odaklı liderliğin girişim odaklılığa olan etkisi ( $H3_b$ ); ilişki odaklı liderliğin girişim odaklılığa ( $H3_c$ ) ve pazar odaklılığa olan etkisi ( $H2_c$ ) ile ilgili hipotezleri desteklememiştir.

### **7.1.2. Rekabetçi Kültür Unsurları ile Firma Performansı Unsurları İlişisine Dair Bulgular**

Rekabetçi kültür unsurları olan pazar odaklılık, öğrenme odaklılık ve girişim odaklılığın, firma performansı unsurları örgütsel performans, yenilik performansı ve çalışan bağlılığı üzerindeki etkisini görmek için yapılan regresyon analizi, öğrenme



odaklı örgüt kültürünün firma performansının tüm unsurlarını anlamlı düzeyde arttırdığını göstermektedir.

Bulgularımızla aynı paralelde olan literatürde yer alan çok sayıda çalışma genellikle öğrenme odaklılığın yüksek olduğu organizasyonların dinamik ve rekabet yoğun ortamda rakiplerine nazaran daha iyi bir performans sergilediklerini ortaya koymaktadır (Dickson, 1992; DeGeus, 1988; Mavondo vd., 2005).

Öğrenme odaklılığı kaynak temelli bakış açısıyla ele alan Farrell ve arkadaşları (2008) tarafından , rekabet avantajını kazanma ve sürdürmenin temel aracı olarak görülen öğrenme odaklılık, bilginin elde edilmesi ve işlenmesi süreci sayesinde, organizasyonun faaliyetlerini genişletmesine imkan vermekte ve bilginin geliştirilmesi yoluyla da yenilik performansını arttırmaktadır (Garvin, 1993; Hung vd., 2010). Nitekim, çalışanların öğrenme yeteneği sayesinde, örgüt içi bilginin emilmesi ve içselleştirilmesi kolaylaşırken (Cohen ve Levinthal, 1990); Ar-ge biriminde ya da diğer kurumsal birimlerde bu bilginin kullanılmasıyla oluşan örgütsel öğrenme (Mansfield 1983; Hung vd.2010), organizasyonun yenilik faaliyetini, yenilik etkinliği, verimliliğini ve yeteneklerini arttırmaktadır (Dodgeson, 1993).

Öğrenme odaklılık ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar birbirlerine aykırı bulgular ortaya koymaktadır (D'Amato ve Herzfeldt, 2008). Mesela Button ve arkadaşları (1996) çalışmalarında yüksek derecede öğrenmeye odaklı çalışanların organizasyonlarına daha bağlı olduklarını iddia ederken; Noe ve Wilk (1993), öğrenme ve gelişme faaliyetlerine katılan çok sayıda çalışan genellikle kariyerlerini geliştirme adına başka organizasyonlarda kariyer arayışında olduklarını dolayısıyla organizasyona bağlılıklarının düşük olduğunu belirtmektedir. Buton ve arkadaşlarının (1996) bulgularıyla aynı doğrultuda olan bu çalışma bulguları da çalışanlarına gelişme ve öğrenme ortamını sağlayan yöneticilerin, çalışanlarını kazandıklarını (D'Amato ve Herzfeldt, 2008) ve çalışanlarının organizasyona bağlılıklarını pozitif yönde etkilediklerini göstermektedir.

Bir diğ er araştırma bulgusu da, pazar odaklı örgüt kültürünün, yenilik performansı (H8<sub>b</sub>) ve çalışan bağlılığına (H9<sub>b</sub>) pozitif yönde katkıda bulunurken; örgütsel performansa (H7<sub>b</sub>) anlamlı bir etkide bulunmadığını söylemektedir.

Pazar koşullarını göz önünde bulundurarak yeni ya da farklı şeyler yapmayı esas alan pazar odaklılık, yenilikçi davranışın bir formudur (Jaworski ve Kohli, 1993:56) ve yenilik ve yeni ürün başarısı bu davranışın, diğ er bir ifade ile pazar odaklı olmanın sonucudur (Han, Kim ve Srivastava, 1998; Hurley ve Hult, 1998). Müş teriler, rakipler ve teknolojiler hakkında elde ettiğ i bilgileri kullanan firmalar, yeni, güncel, yaratıcı ürün ya da hizmetler üreterek yenilik performanslarını arttıracaklardır.

Greenley (1995) pazar odaklılığın formlarını araşt ırđ ı keş ifsel çalış masında, örgütsel sistemleri, birimler arası dinamikleri ve üst düzey yönetim müdahalesini pazar odaklılığın öncülleri olarak sıralarken, çalış anın örgütsel bağlılığını ve işletme performansını pazar odaklılığın sonuçları olarak ifade etmektedir.

“Mevcut ve potansiyel müşteri ihtiyaçlarının karşılanmaya yönelik olarak örgüt genelinde pazar bilgisinin yaratılması, birimler arasında dağıtılması ve karş ılıklı verilmesi” (Kohli ve Jaworski, 1990:6) şeklinde tanımlanan pazar odaklılık, tüm örgüt geneline yayılmasından dolayı çalış anın güçlendirilmesini gerekli kılmaktadır. Diğ er bir ifadeyle, çalış anın katılımının sağ lanması ve güçlendirilmesi, müşteriye özgü kişiselleştirilmiş ürün ya da hizmet yaratılmasında, uzun dönemli müşteri ilişkilerinin geliştirilmesinde çok önemli bir rol oynamaktadır (Erdil, Keskin ve Zehir, 2003). Dolayısıyla, pazar odaklı kültüre sahip bir firma, mevcut ve potansiyel müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için sadece dış arıdaki müşteriye değ il, aynı zamanda iç müşterisi olarak gördüğü çalış anlarına da odaklanacağından (Eren, 2009), onları güçlendirmeye çalışacağından, çalış anların işletmeye bağlılığını da pozitif yönde etkileyecektir. Literatürde, pazar odaklılık-iliş ki bağlılığı ilişkisi geniş yer bulmasına rağmen (Farelly ve Quester, 2003; Taylor vd., 2008); pazar odaklılık-çalış an bağlılığı ilişkisini ele alan yeterli sayıda çalış ma mevcut değ ildir. Bu çalış manın bu bakımdan literatürdeki bu boş luğ u dolduracağı kanaatindeyiz.

Literatürde pazar odaklılık ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi ele alan çok sayıda çalışma bulguları temel olarak üç kategori altında toplanmaktadır: (1) pozitif ilişki saptayan bulgular, (2) anlamlı bir ilişkinin varlığını kanıtlayamayan bulgular ve (3) karma sonuçlar ortaya koyan çalışmalar (Mavondo vd. 2005). Bulguların bu derece farklılaşmasını Mavondo ve arkadaşları (2005) örgütsel performansı ölçmek için kullanılan ölçeklerin farklılaşmasına ve niteliğine bağlamaktadır. Dolayısıyla, subjektif performans ölçeklerinin kullanıldığı bu çalışmada, pazar odaklılığın örgütsel performansa etkisinin anlamsız çıkması ölçek kaynaklı olabilir. Farklı örgütsel performans ölçeklerinin kullanılmasıyla ilişki farklı bir boyut kazanabilir.

Girişim odaklı kültürün firma performansı unsurları, örgütsel performans, yenilik performansı ve çalışan bağlılığına etkilerinin ele alındığı regresyon analiz sonuçları, girişim odaklı örgüt kültürünün yenilik performansı ve örgütsel performansı arttırırken, çalışan bağlılığını etkilemediğini göstermektedir. Bu durumda, H7<sub>c</sub>, H8<sub>c</sub>, hipotezleri desteklenirken; H9<sub>c</sub> hipotezi desteklenememiştir.

Pazar fırsatlarını kapitale çevirmede en iyi strateji olarak ilk harekete geçen olma avantajının önemine dikkat çeken Lieberman ve Montgomery (1988), pazardaki asimetrik bilgiyi kullanan öncü olan kişi ya da diğer bir ifadeyle müteşebbisin, genellikle pazardan çok yüksek karlar elde ettiğini dile getirmektedir. Teoride girişim odaklılık ile örgütsel performans arasında pozitif ilişki öngörülmesine rağmen, ampirik araştırmaların çok azı girişim odaklılık ile örgütsel performans arasında pozitif bir ilişki ortaya koyabilmektedir (Zahra, 1986; Zahra, 1993). Dolayısıyla girişim odaklılık ile örgütsel performans arasında pozitif ilişki ortaya koyan bu çalışma literatüre önemli bir katkı sağlamaktadır. Problemleri, ihtiyaçları ya da değişimleri önceden öngörerek hareket eden (Webster's Dictionary, 1991:937), yeni ürün-hizmet ya da teknolojik süreçlere yol açacak yeni fikirleri, yeniliği, deneyimleri ve yaratıcı süreçleri destekleyen (Lumpkin ve Dess, 1996), yoğun rekabeti benimseyen (MacMillan, 1982), yüksek gelir elde etme arzusuyla yüksek riskleri göze alan (Miller ve Friesen, 1978) girişim odaklı firmaların yüksek örgütsel performansa sahip olmaları kaçınılmaz bir sonuçtur.

Girişim odaklılığın yenilik performansına olan pozitif etkisiyle ilgili araştırma bulgumuzu, literatür de desteklemektedir (Miller ve Friesen, 1982; Lumpkin ve Dess, 1996; Avlonitis ve Salavou, 2007). Nitekim Miller ve Friesen (1982), girişim odaklı firmaların, muhafazakar firmalara nazaran, ürün-pazar stratejilerinde yenilik yapma konusunda daha gözü kara hareket ettiklerini belirtirken; Salavou ve Lioukos (2003), orta ve küçük işletmelerde radikal ürün yeniliğinin stratejik sürücülerini araştırdıkları çalışmalarında, girişim odaklılığın ürün yenilikçiliğini arttırdığı sonucuna ulaşmıştır. Girişim odaklı firmalar özellikle yenilikçi ve proaktif eğilimleri sayesinde, problemleri, ihtiyaçları ya da değişimleri önceden öngörerek ve yeni fikirleri, yeniliği, deneyimleri, yaratıcı süreçleri desteklemek suretiyle ileriye dönük yenilik yapmada ve yeni ürün ya da hizmeti ilk sunan olmada rakiplerine nazaran daha etkin ve hızlı davranmaktadır.

Girişim odaklılığın, büyüme, karlılık vb. gibi finansal performans kriterleri ile olan ilişkisi (Covin ve Slevin, 1991; Zahra, 1986; Lumpkin ve Dess, 2001) literatürde geniş yer bulmasına rağmen, çalışan bağlılığı, müşteri memnuniyeti gibi finansal olmayan performans kriterleri ile olan ilişkisini ele alan çok az sayıda çalışma bulunmaktadır (McGrath, Venkatraman ve MacMillan, 1992; Nasution, Mavondo, Matanda ve Ndubisi, 2010 ). Bu az sayıdaki çalışmalardan biri de Dikmen, Zehir, Kitapçı ve Alpkan (1997) tarafından Türkiye’deki küçük ve orta ölçekli işletmelerde yürütülmüştür. Dikmen ve arkadaşları (1997), girişimci yönetim tarzının astların tatminine etkisini inceledikleri çalışmalarında, yenilik yapma imkanı sağlama, astları inisiyatif kullanmaya teşvik etme, dış rekabete karşı astları ortak bir amaç etrafında harekete geçirme gibi girişim odaklı davranışların astların tatminini büyük oranda arttırdığı sonucuna ulaşmıştır. Türkiye’deki yüksek performanslı büyük ölçekli işletmeler üzerinde yürütülen bu çalışmada girişim odaklılığın çalışan bağlılığı üzerinde herhangi bir anlamlı etkisine rastlanamamıştır.

### **7.1.3. Liderlik Tarzı ile Firma Performansı Unsurları İlişkisine Dair Bulgular**

Liderlik tarzının boyutlarının firma performansı unsurlarına olan etkisini görmek için yapılan regresyon analizinde, değişim odaklı liderliğin firma

performansının tüm unsurlarını –örgütsel performans, yenilik performansı, çalışan bağlılığı- anlamlı düzeyde etkilediği bulgusuna ulaşılmış ve H4<sub>a</sub>, H5<sub>a</sub>, H6<sub>a</sub> hipotezleri desteklenmiştir.

Literatür de bu konudaki bulgularımızı desteklemektedir. Liden ve Graen (1980), lideri ya da yöneticisiyle yüksek kalitede ilişkisi olan çalışanların, işletmeye, kendilerinden beklenenden daha fazla bir katkıda bulunma çabasında olduklarını ifade etmektedir. Dolayısıyla çalışanlarıyla iletişime geçip onlara önem verdiğini gösteren, çalışanların kendilerini adayacakları iyi bir vizyon geliştiren lider hem çalışanın bağlılığını arttıracak hem de çalışanın kendisinden beklenen görevin ötesinde katkı sağlamasıyla örgütsel performansın artırılmasına katkıda bulunacaktır. Değişim odaklı liderlik tarzının önemli bir bölümünü oluşturan “yenilik ve öğrenmenin artırılması” (Yukl, 2002) davranışıyla liderler, bilginin başarılı bir şekilde yaratılması ve uygulamaya geçirilmesi kararını alarak ve bunun için uygun ortamı teşvik ederek işletmenin yenilik yapma potansiyelinin şekillenmesinde çok önemli bir rol üstlenmekte (Kanter, 1983; Van de Van, 1993) ve yenilik performansına pozitif katkı sağlamaktadır.

Korelasyon analizi bulguları liderlik tarzının diğer iki boyutu görev odaklı liderlik ve ilişki odaklı liderlik ile firma performansının unsurları örgütsel performans, yenilik performansı, çalışan bağlılığı arasında anlamlı ilişkiler ortaya koymasına rağmen; yapılan regresyon analizlerinde sadece görev odaklı liderliğin çalışan bağlılığına olan etkisi (H6<sub>b</sub>:  $\beta = ,281$ ;  $p \leq 0.01$  ) ve ilişki odaklı liderliğin örgütsel performansa olan etkisi (H4<sub>c</sub>:  $\beta = ,258$ ;  $p \leq 0.01$ ) anlamlı çıkmıştır. Görev odaklılığın, örgütsel performans (H4<sub>b</sub>) ile yenilik performansına (H5<sub>b</sub>) olan etkisi ve ilişki odaklılığın, yenilik performansı (H5<sub>c</sub>) ile çalışan bağlılığına (H6<sub>c</sub>) olan etkisiyle ilgili hipotezler desteklenememiştir.

İlişki odaklı liderliğin çalışan bağlılığını daha çok etkileyeceği beklentimizin aksine yapılan regresyon analizinde, görev odaklı liderliğin çalışan bağlılığını pozitif yönde etkilediği görülmüş ve ilişki odaklı liderliğin çalışan bağlılığı üzerinde herhangi bir anlamlı etkisine rastlanamamıştır. Halbuki literatür çalışanlarıyla iyi ilişkiler geliştiren ilişki odaklı liderlerin çalışan bağlılığını arttıracaklarını söylemektedir (Avolio, Zhu, Koh ven Bhatia, 2004; Barling, Weber ve Kelloway,

1996; Bono ve Judge, 2003; Dubinsky, Yammarino, Jolson ve Spangler, 1995; Walumbwa, Orwa, Wang ve Lawler, 2005; Steyrer vd., 2008).

Regresyon analizinde, ilişki odaklı liderliğin çalışan bağlılığına olan etkisinin anlamsız çıkması çalışan bağlılığı ile ilgili kullanılan ölçekten kaynaklanıyor olabilir. Bu çalışmada çalışan bağlılığı ölçeğiyle, çalışanın liderine bağlılığından ziyade çalışanın örgüte bağlılığı (örgütsel bağlılık) ölçülmüştür. Nitekim liderin çalışanlarıyla iyi bir iletişime sahip olması, onların gelişimini destekleyici bir şekilde hareket etmesi, çalışanın lidere bağlılığını arttırırken örgüte bağlılığını etkilemeyebilir. Dolayısıyla ilişki odaklı liderlik ile çalışan bağlılığı arasında pozitif ilişki ortaya koyan çalışmalarda çalışan bağlılığının ne şekilde (lider bağlılık mı yoksa örgüte bağlılık mı) ele alındığının iyi analiz edilmesi gerekir.

Görev odaklı liderliğin çalışan bağlılığına olan anlamlı etkisi de aynı nedenden kaynaklanıyor olabilir. Görevin başarılması, beşeri ve maddi kaynakların etkin bir şekilde kullanılması, faaliyetlerin güvenli ve düzenli bir şekilde gerçekleştirilmesi (Yukl, 2002) için ilişkiden ziyade prosedürleri kullanan görev odaklı bir lider, çalışanın lidere olan bağlılığından ziyade örgüte olan bağlılığını arttırabilir. Bu durumda görev odaklı liderliğin çalışan bağlılığına olan etkisi anlamlı çıkarken, ilişki odaklı liderliğin etkisinin anlamsız olması çok da şaşırtıcı bir bulgu olmasa gerek.

#### **7.1.4. Rekabetçi Örgüt Kültürü, Liderlik Tarzı ile Firma Performansı Unsurları Arasındaki Ara Değişken Etkisine Dair Bulgular**

Liderliğin, firma performansın temel belirleyicisi olduğu iddiası (Thorlindsson, 1987; Fiedler, 1996; Hennessey, 1998) örgütsel yönetim literatüründe geniş yer tutmasına rağmen, bu konuda yapılan ampirik çalışmaların çok azı liderlik davranışı ile örgütsel performans arasında doğrudan bir ilişkiden bahsetmektedir (Baum vd., 1998; Waldman vd., 2001; Zhu vd., 2005). Bu da bizi liderlik ile firma performansı arasındaki ara değişkenleri araştırmaya itmiştir. Yapılan regresyon analizlerinin ortaya koyduğu anlamlı ilişkilerden yola çıkılarak rekabetçi örgüt

kültürü unsurlarının, liderlik ile örgütsel performans arasında ara değişken etkisine sahip olup olmadığı araştırılmıştır.

Araştırma sonucunda değişim ve görev odaklı liderliğin pazar ve öğrenme odaklı kültür vasıtasıyla firma performansı unsurlarından çalışan bağlılığını; yine değişim odaklı liderliğin girişim odaklı kültür vasıtasıyla örgütsel performansı ve öğrenme odaklı, pazar odaklı, girişim odaklı kültür vasıtasıyla da yenilik performansını arttırdığı bulgusuna ulaşılmıştır.

Değişim odaklı lider, tüm örgüt tarafından paylaşılan ortak bir vizyon oluşturarak örgüt değerleri ile çalışanların değerlerini uzlaştırırken; yenilik ve öğrenmenin arttırılması için uygun ortam oluşturarak işletme içinde öğrenme odaklılığı teşvik etmekte ve bu yolla da çalışanın katılımını ve organizasyona bağlılığını arttırmaktadır. Aynı zamanda bu tür liderler, değişimi yönetmek için ihtiyaç duydukları bilgiyi müşterilerden, rakiplerden, örgüt içinden elde etmek ve bu bilginin yaratılması, örgüt içinde dağıtılması ve işlenmesi (Kohli ve Jaworski, 1990) için çalışanlarını güçlendirmekte ve geliştirmektedir ki bu da çalışanın organizasyona bağlılığını arttırmaktadır.

Diğer taraftan, bir görevin başarılması, faaliyetlerin güvenli ve düzenli bir şekilde gerçekleştirilmesine odaklanan görev odaklı liderler, sürecin etkin bir şekilde gerçekleşmesi için tüm organizasyon genelinde bilginin yaratılması, dağıtılması ve kullanılmasını sağlayarak çalışanı sürece dahil etmektedir ki bu da çalışanın işine ve işletmesine olan bağlılığını arttırmaktadır. Ayrıca görevin başarıyla yerine getirilmesi için örgüt içinde eğitim ve öğrenmeyi teşvik ederek çalışanların yaptıkları işle ilgili kendilerini geliştirmelerine imkan vermekte ve öğrenerek kendini geliştiren çalışan, işini başarılı bir şekilde yerine getirdiği için işine ve işletmesine daha bağlı olma eğiliminde olacaktır.

Temel olarak stratejik kararların geliştirilmeye, çevredeki değişime uyum sağlanmaya, esnekliği ve yeniliği arttırmaya, ürün-hizmet ya da süreçlerde büyük değişimler ve yenilikler yapmaya yönelik davranışlar sergileyen değişim odaklı liderler (Yukl, 2002), firmanın yeni ürün-hizmet ya da teknolojik süreçlere yol açacak yeni fikirleri, yeniliği, deneyimleri ve yaratıcı süreçleri destekleyerek ve

ileriye dönük yenilik yapmada proaktif davranarak yenilik performansını arttırırken; hırslı pazar payı hedefleri oluşturma (Venkatraman, 1989), pazarlama, ürün hizmeti, kalite ya da üretim kapasitesi konusunda rakiplere nazaran daha saldırgan harcamalarda bulunma (MacMillan ve Day, 1987), ürün ve ürün hattını genişletme ve geliştirme sürecinin hızlandırma (Miller ve Camp, 1985) gibi konularda daha agresif davranarak örgütsel performansı arttırmaktadır. Bu tür liderler aynı zamanda rakiplerinden, müşterilerinden elde ettikleri bilgileri örgüt içinde yayılmasını, kullanılmasını, proaktif bir şekilde sürekli sorgulanmasını ve yeniden yaratılmasını sağlayarak yeniliği ve yenilik performansını geliştirmektedir.

## 7.2. Çalışmanın Önemine Dair Genel Değerlendirme

Daha önceki çalışmalarda liderlik-performans ilişkisi (Thorlindsson, 1987; Fiedler, 1996; Hennessey, 1998), liderlik ile rekabetçi kültür unsurları olan pazar odaklılık, öğrenme odaklılık, girişim odaklılık arasındaki ilişki (Harris ve Ogbonna, 2001a; Kanter, 1983; Payne, 1988; Senge, 1990; Senge vd., 1994; Tushman ve Nadler, 1986; Maani ve Benton, 1999; Slater ve Narver, 1995; Snell, 2001; Alvarez ve Busenitz, 2001) ya da rekabetçi kültür unsurları pazar odaklılık, öğrenme odaklılık, girişim odaklılık ile firma performansı arasındaki ilişki (Dickson, 1992; DeGeus, 1988; Mavondo vd., 2005; Farrell vd., 2008; Baker ve Sinkula, 1999; Slater ve Narver, 1994; Jaworski ve Kohli, 1993; Ruekert, 1992; Narver ve Slater, 1990) ayrı ayrı irdelenmiştir.

Türkiye’de ise, Şule Eren (2006) otomotiv sektöründe yürüttüğü çalışmada pazar dinamizmi, müşteri odaklılık ve öğrenme odaklılığın şirket girişimciliğine ve firma performansına olan etkilerini araştırırken; Çağrı Bulut (2007) Türkiye genelinde 312 firmadan 2032 yönetici üzerinde yürüttüğü çalışmayla stratejik oryantasyon olarak ele aldığı, girişim oryantasyonu, teknoloji oryantasyonu, Pazar oryantasyonu ve öğrenme oryantasyonunun firma performansına olan etkilerini incelemiştir. Benzer şekilde Beyza Kocapınar (2009), Türkiye’nin ilk 500 Firması içinde yer alan 188 firma üzerinde yürüttüğü çalışmada girişim oryantasyonunu etkileyen entelektüel sermaye ile girişimcilik iklimi ve bunların firma performansı ile olan ilişkilerini ele almıştır.



Görüldüğü üzere gerek Türkiye’de gerekse diğer ülkelerde yürütülen daha önceki çalışmalarda, rekabetçi örgüt kültürü unsularının firma performansı ve farklı değişkenlerle olan ilişkileri ya da liderliğin öğrenme odaklılık, girişim odaklılık gibi bazı rekabetçi kültür unsurları ile olan ilişkileri ayrı ayrı ele alınmış olmasına rağmen; liderlik, rekabetçi kültür unsurları ve firma performansı unsurları ilk kez bu çalışmada bir bütün olarak birlikte ele alınmıştır. Bu bakımdan, liderlik tarzı boyutları olan değişim odaklı liderlik, görev odaklı liderlik, ilişki odaklı liderlik; rekabetçi kültür unsurları olan pazar odaklılık, öğrenme odaklılık, girişim odaklılık ve firma performansı unsurları olan örgütsel performans, yenilik performansı, çalışan bağlılığı arasındaki ilişkilerin ilk kez bir arada bir bütün olarak ele alınması bu çalışmanın güçlü bir yönünü oluşturmaktadır.

Diğer taraftan, liderlik tarzı ile firma performansı arasında yapısal, çevresel, stratejik ve organizasyonel faktörlerin ara değişken etkisi daha önceki çalışmalarda irdelenmesine rağmen; rekabetçi örgüt kültürü - pazar odaklılık, öğrenme odaklılık, girişim odaklılık- unsularının, liderlik ile firma performansı arasında ara değişken etkisi ilk kez bu çalışmayla ele alınmıştır. Bu bağlamda, çalışma bulgularının ortaya koyduğu girişim odaklılığın, değişim odaklı liderlik ile örgütsel performans arasındaki ara değişken etkisi; öğrenme odaklılık, pazar odaklılık, girişim odaklılığın değişim odaklı liderlik ile yenilik performansı arasındaki ara değişken etkisi; pazar odaklılık ve öğrenme odaklılığın değişim odaklı ve görev odaklı liderlik ile çalışan bağlılığı arasında ara değişken etkisi literatürde önemli bir boşluğu doldurmaktadır.

Bu araştırma, İSO’nun açıklamış olduğu “Türkiye’nin ilk 1000 Firması” listesinde 1997-2007 yılları arasında kesintisiz bir şekilde yer alan ve hiç zarar açıklamayan “yüksek performanslı işletmeler” olarak nitelediğimiz büyük işletmeler de yürütülmüştür. Bu işletmeleri, “yüksek performanslı işletmeler” yapan 1997, 1999 ve 2001 krizi gibi 3 önemli krizi atlatarak ayakta kalmayı başardıkları gibi krizlere rağmen zarar açıklamamış olmalarıdır. Stratejik yönetim alanında Türkiye’de yürütülen daha önceki çalışmalarda büyük işletmeler araştırma örneklem kitlesi olarak kullanılmasına rağmen, belirtilen kriterlere göre belirlenen “yüksek performanslı işletmeler” ilk kez bu çalışmada araştırma örneklem kitlesi olarak kullanılmıştır. Benzer bir yöntem Jim Collins tarafından 2002’de Amerika’da

yürütülen “İyi’den Mükemmele” isimli çalışmada da kullanılmıştır. Collins (2002) araştırma kitlesini belirlemek için son 15 yıl boyunca borsaya kote olan ve borsa ortalamasının 3 kat üzerinde yer alan işletmeleri “Amerika’nın Mükemmel İşletmeleri” olarak niteleyip bunların özelliklerini araştırmıştır. Collins’in araştırma örneklem kitlesini oluşturmak için kullandığı bu yöntemin adapte edilmesiyle gerçekleştirilen araştırma örneklem kitlesinin seçimi Türkiye’de bu alanda yapılan bir çalışmada ilk kez kullanılmıştır ki bu da çalışmanın başka bir güçlü yönünü oluşturmaktadır.

### **7.2.1. Araştırmacılara Yönelik Değerlendirme**

Bu araştırma, “yüksek performanslı işletmeler” olarak nitelediğimiz Türkiye’de imalat sektöründe faaliyet gösteren 435 büyük ölçekli işletmenin 125’i üzerinde yürütüldü. Dolayısıyla bulgular, bu 125 işletmenin durumunu yansıtmaktadır. Para ve zaman kısıtından kaynaklanan bu durum araştırmanın sonuçlarının genellenebilirliğini düşürmektedir. Araştırma bulgularının genellenebilirliği yükseltmek için aynı araştırma kalan 310 firmada yürütülebileceği gibi farklı sektörlerde ve farklı büyüklükteki işletmelerde de yürütülerek benzer sonuçlar elde edilip edilemeyeceği araştırılabilir. Ayrıca aynı çalışmanın farklı ülkelerde de yürütülmesi ülkeler arası karşılaştırma olanağı sağlayacağı gibi ölçümlerin geçerliliğini de arttıracaktır.

Bu çalışmada örgütsel performansı ölçmek için yatırımların geri dönüşü, sermayenin geri dönüşü, karlılık, büyüme oranı rakamlarla ifade edilen objektif finansal ölçeklerden ziyade, çalışan bağlılığı, yeni ürün performansı, yenilik performansı, firmanın karlılık düzeyi gibi katılımcının görüşünün sorulduğu subjektif ve rakamsal olmayan ölçekler kullanılmıştır. Daha sonraki çalışmalarda objektif finansal ölçekler kullanılarak liderlik, rekabetçi örgüt kültürü unsurları ve firma performansı arasında benzer ilişkilerin var olup olmadığına bakılabilir. Böylece, bu çalışmanın ortaya koyduğu ilişkilerin yapısal olarak gerçekten mi var olduğu yoksa ölçeğe bağlı olarak mı var olduğu analiz edilebilir. Objektif finansal ölçeklerin kullanılması, aynı zamanda çalışmamızın bir diğer kısıtını oluşturan bağımlı ve

bağımsız değişkenlere ait verilerin aynı kaynaktan alınmasını sorununu da ortadan kaldırır.

### **7.2.2. Yöneticilere Yönelik Değerlendirme**

Teknolojik gelişmelerin ve küreselleşmenin rekabetin yoğunluğunu her geçen gün arttırdığı günümüz iş çevresinde işletmeler ayakta kalma ve sürdürülebilir rekabet avantajını elde etmenin yollarını sürekli bir şekilde aramaktadır. Böylesine dinamik ve rekabet yoğun bir ortamda faaliyet gösteren bazı işletmeler ise ayakta kalmaktan öte en iyi olmayı başarmışlardır. Yüksek performanslı işletmeler olarak nitelediğimiz bu işletmelere baktığımızda en dikkat çekici özellikleri, işletme içinde paylaşılan değişim odaklı bir liderlik tarzına ile öğrenme odaklı, pazar odaklı ve girişim odaklı rekabetçi bir kültüre sahip olmalarıdır.

Başarıyı tesadüflere değil de belli başlı ilkelere bağlamak ve sürekliliğini sağlamak isteyen işletme yöneticilerine, araştırma bulgularımız doğrultusunda, işletmelerinde yeniliği, öğrenmeyi ve risk almayı teşvik edici bir ortam oluşturmaları önerilmektedir. Yöneticinin hataları cezalandırılmayıp yenilikleri, yeni fikirleri ödüllendirildiği, çalışan hedefleriyle işletme hedeflerini uzlaştırdığı bir ortamda çalışanlar öğrenmeye, risk almaya, yeni fikirler denemeye, müşterilerle olan ilişkilerinde inisiyatif almaya daha hevesli olacaklardır ki bu da hem işletmeyle kendini özdeşleştiren çalışanın işletmeye olan bağlılığını hem de işletmenin genel olarak performansını arttıracaktır. Nitekim değişim odaklı liderin girişim odaklılık vasıtasıyla örgütsel performansı; öğrenme odaklılık ve pazar odaklılık vasıtasıyla çalışan bağlılığını arttırdığı bulgusu bunun göstergesidir.

Araştırmanın diğer bir önemli bulgusu da yine değişim odaklı liderlerin rekabetçi örgüt kültürü unsurları (pazar odaklılık, öğrenme odaklılık, girişim odaklılık) vasıtasıyla yenilik performansını arttırdığıdır. Bu bağlamda, teknolojik yeniliklerin rekabetin şiddetini arttırdığı iş dünyasında, işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajlarını korumalarının yenilik yapma güçlerine bağlı olduğu gerçeğinden hareketle, yöneticilerin yenilik performanslarını arttırmaları için pazar odaklı, öğrenme odaklı ve girişim odaklı kültürü desteklemeleri gerekmektedir.

Değişime uyum sağlayan, esnekliği ve yeniliği ilke edinen değişim odaklı yöneticiler, örgüt genelinde, “müşteriyi ve rakiplere önem veren, öğrenmeye bağlı, açık fikirli, risk alma ve rekabetçi agresiflik eğilimi yüksek, yenilikçi ve proaktif hareketlere önem veren” bir kültürü yaygınlaştırarak sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan yenilik yapma güçlerini ve yenilik performanslarını arttırabilirler.

## KAYNAKLAR

- Adair, J. (1990), *The Challenge of Innovation*, England: The Talbot Adair Press.
- Alderson, Wroe (1955), A Marketing View of Business Policy, *Cost and Profit Outlook*, 8 (December), 1. (Adı Geçen Kaynak: Bruce Wrenn, *The Market Orientation Construct: Measurement and Scaling Issues*, *Journal of Marketing Theory and Practice*, 1997, Summer, 5-3, pp.31-54).
- Alegre, J. and Chiva, R. (2008), Assessing the Impact of Organizational Learning Capability on Product Innovation Performance: An Empirical Test, *Technovation*, 28, pp.315-326.
- Alegre, J. Lapidra, R. and Chiva, R. (2006), A Measurement Scale for Product Innovation Performance, *European Journal of Innovation Management*, 9(4), pp.333-346.
- Alexander, L. D. (1985), Successfully Implementing Strategic Decision, *Long Range Planning*, 18, 91-97.
- Allaire, Y ve Firsirotu, M.E. (1984), Theories of Organizational Culture, *Organizational Studies*, 5, pp.193-226.
- Alvarez, S.A. and Busenitz, L.W.(2001), The Entrepreneurship of Resource-based Theory, *Journal of Management*, 27 (6), pp.755-775.
- Andersen, Torben Juul (2001), Information Technology, Strategic Decision Making Approaches and Organizational Performance in Different Industrial Settings, *Journal of Strategic Information Systems*, 10, pp.101-119.
- Aragon-Correa, J.A., Garcia-Moreales, V.J. and Cordon-Pozo, E. (2007), Leadership and Organizational Learning's Role on Innovation and Performance: Lessons from Spain, *Industrial Marketing Management*, 36, pp.349-359.
- Argyris, C. and Schon, D. (1978), *Organizational Learning*, Addison-Wesley, London.
- Argyris, Chiris (1957), *Personality and organization*. New York: Harper
- Argyris, Chiris (1962), *Interpersonal competence and organizational effectiveness*, Homewood, IL: Irwin-Dorsey.
- Atuahane-Gima, J. (1996), Market Orientation and Innovation, *Journal of Business Research*, Vol.35, No.2 pp.93-103.
- Atuahane-Gima, K. and Ko, A. (2001), An Empirical Investigation of the Effect of Market Orientation and Entrepreneurship Orientation Alignment on Product Innovation, *Organization Science*, 12 (1), pp.54-74.

Avlonitis, G. and Gounaris, S. (1997), Marketing Orientation and Company Performance, *Industrial Marketing Management*, Vol.26, pp.385-402.

Avlonitis, G.J. and Salavou, H.E. (2007), Entrepreneurial Orientation of SMEs, Product Innovativeness, and Performance, *Journal of Business Research*, 60, pp.566-575.

Avolio, B.J., Zhu, W. and Bhatia, P. (2004) Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderating Role of Structural Distance, *Journal of Organizational Behavior*, 25, pp. 951-968.

Baker, T.L., Simpson, P.M., and Siguaw, J.A. (1999), The Impact of Suppliers' Perceptions of Reseller Market Orientation on Key Relationship Constructs, *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 27, No.1, pp.50-57.

Baker, William E. and Sinkula, James M. (1999), The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 27, No.4, pp.411-427.

Bakoğlu, Refika (2000), Örgütsel Performans Kavramı ve Gelişimi, *Öneri Dergisi*, (15), ss. 39-45.

Barczak, G. (1995), New Product Strategy, Structure, Process and Performance in the Telecommunications Industry, *Journal of Product Innovation Management*, 12, pp.224-234.

Barczak, G. and Wilemon, D. (1992), Successful New Product Team Leaders, *Industrial Marketing Management*, 21, pp.61-68.

Barksdale, Hiram C. Ve Darden, Bill (1971), Marketers' Attitudes Toward the Marketing Concept, *Journal of Marketing*, 35 (October)pp.29-36.

Barlett, C. ve Ghoshal, S. (1995), Rebuilding Behavioral Context: Turn Process Re-Engineering into People Rejuvenation, *Sloan Management Review*, Autumn, pp.11-23.

Barling, J., Weber, T. and Kelloway, K.E. (1996), Effects of Transformational Leadership Training on Attitudinal and Financial Outcomes: A Field Experiment, *Journal of Applied Psychology*, 81 (6), pp.827-832.

Barney, J.B. (1986), Organizational Culture: Can it be a Source of Sustained Competitive Advantage?, *Academy of Management Review*, 11, pp.656-665.

Barney, J.B. (1991), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17 (1) pp.99-120.

Bass, B. M. (1990), *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*, New York: Free Press.

- Bass, B.M. (1960), *Leadership, Leadership, psychology, and organizational behavior*, New York : Harper.
- Bass, B.M. (1981), *Stogdill's Handbook of Leadership*, New York: Free Press.
- Bass, B.M. and Avolio, B.J. (1993), *Transformational Leadership and Organizational Culture*, *Public Administration Quarterly*, Vol.17, No.1, pp.112-117.
- Bateman, T.S. and Organ, D.W (1983), *Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship between Affect and Employee Citizenship*, *Academy of Management Journal*, Vol.26, pp.587-595.
- Bauer, T.N. & Green, S.G. (1998), *Testing the Combined Effects of Newcomer Information Seeking and Manager Behavior on Socialization*, *Journal of Applied Psychology*, 83, 72-83.
- Baum, R.J. and Wally, S (2003), *Strategic Decision Speed and Firm Performance*, *Strategic Management Journal*, 24, pp.1107-1129.
- Baum, R.J., Locke, E.A. and Kirkpatrick, S.A. (1998), *A Longitudinal Study of the Relation of Vision and Vision communication to Venture Growth in Entrepreneurial Firms*, *Journal of Applied Psychology*, 83 (1), pp.43-54.
- Becker, J. ve Homburg, C. (1999), *Market Oriented Management: A System Based Perspective*, *Journal of Market Focused Management*, 4, 17-41.
- Begley, T.M. and Boyd, D.P. (1987), *Psychological Characteristics Associated with Performance in Entrepreneurial Firms and Small Business*, *Journal of Business Venturing*, 44 (2), pp.292-303.
- Bennett, Roger (1998), *Charities, Organizational Learning and Market Orientation: A Suggested Measure of Propensity to Behave as a Learning Organization*, *Journal of Marketing Practice*, Vol.4, No.1, pp.5-25.
- Bennis, W. G. (1961), *Revisionist Theory of Leadership*, *Harvard Business Review*, 39 (1), 26-36.
- Bennis, Warren G. (1986), *Leadership and Visions: Orchestrating the Corporate Culture* (Adı Geçen Kaynak: Tsui vd., *Unpacking the Relationship between CEO Leadership Behavior and Organizational Culture*, *The Leadership Quarterly*, 17, 2006, pp.113-137).
- Bennis, Warren G. (1989), *Managing the Dream: Leadership in the 21st Century*, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 2, No. 1, p.7.
- Bernard M. Bass (1990), *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, research and Managerial Applications*, Third Edition, Free Pres, New York.

- Bernard, L.L. (1926), *An introduction to social psychology*, Adı geçen Kaynak: Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, research and Managerial Applications, Third Edition by Bernard M. Bass, 1990, Free Pres, New York.
- Berthold, H.F. (1951), The Early History of Entrepreneurial Theory, Exploration in Entrepreneurial History 3, pp.193-220 (Adı Geçen Kaynak: Cunningham, J. B. and Lischeron, J., Defining Entrepreneurship, Journal of Small Business Management, Jan 1991, 29:1, pp.45-61).
- Bird, B. (1988), Implementing Entrepreneurial Ideas: The Case for Intention, Academy of Management Review, 13, pp.442-453.
- Bird, C. (1940), *Social Psychology*, New York: Appleton-Century, Adı geçen Kaynak: Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, research and Managerial Applications, Third Edition by Bernard M. Bass, 1990, Free Pres, New York.
- Blackler, F. and McDonald, S. (2000), Power, Mastery and Organizational Learning, Journal of Management Studies, 37, pp.833-851.
- Blake, Robert R. & Mouton, Jane S.(1964), The managerial grid: key orientations for achieving production through people, Houston, Tex. : Gulf Pub. Co.
- Bono, J.E. and Judge, T.A. (2003), Self-Concordance at Work: Toward Understanding the Motivational Effects of Transformational Leaders, Academy of Management Journal, 46(5), pp.554-571.
- Bourgeois, L. and Brodwin, D. (1984), Strategic Implementation: Five Approaches to an Elusive Phenomenon, Strategic Management Journal, 5, pp.241-264.
- Bower, J.L. (1970), Managing the Resource Allocation Process (Adı Geçen Kaynak: Lumpkin, G.T. and Dess, G.G, Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance, The Academy of Management Review, 1996, 21:1, pp.135-172).
- Bradford, David L. & Cohen, Allan R. (1984), *Managing for Excellence : The Guide to Developing High Performance in Contemporary Organizations*, New York : Wiley, c1984.
- Bragg, J. & Andrews, I.R. (1973), Participative Decision Making: An Experimental Study in a Hospital. *Journal of Applied Behavioral Science*, 9, 727-735.
- Brown, J.S. and Duguid, P. (1991), Organizational Learning and Communities of Practice: Toward a Unified View of Working, Learning, and Innovation, Organization Science, 2(1), pp.40-57.
- Brown, S.L and Eisenhardt, K.M. (1995), Product Development: Past Research Present Findings, Future Directions, Academy of Management Review, 20, pp.343-378.



- Bryson, J. & Kelley, G. (1978), A Political Perspective on Leadership Emergence, Stability, and Change in Organizational Networks, *Academy of Management Review*, 3, 712-723.
- Bulut, Çağrı (2007), Stratejik Oryantasyonlar ve Firma Performansı, Doktora Tezi, Gebze İleri teknoloji Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Gebze.
- Burgelman, R.A. (1983), A Process Model of Internal Corporate Venturing in the Diversified Major Firm, *Administrative Science Quarterly*, 28, pp.223-244.
- Burns, J.M. (1978), *Leadership*, New York: Harper & Row (Adı Geçen Kaynak: Gary Yukl, *Leadership in Organizations*, 5. edition, 2002, Hamilton Printing Company, New Jersey).
- Burrell, G. Ve Morgan, G. (1979), Sociological Paradigms and Organization Analysis (Adı Geçen Kaynak: Tsui vd., *Unpacking the Relationship between CEO Leadership Behavior and Organizational Culture*, *The Leadership Quarterly*, 17, 2006, pp.113-137).
- Busenitz, L.W., and Barney, J.B. (1997), Differences between Entrepreneurs and Managers in Large Organizations: Biases and Heuristics in Strategic Decision Making, *Journal of Venturing*, 12, pp.9-30.
- Button, S.B., Mathieu, J.E. and Zajac, D.M. (1996), Goal Orientation in Organizational Research: A Conceptual and Empirical Foundation, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.67, No.1, pp.26-48.
- Cadogan, J.W. ve Diamantopoulos, A. (1995), Narver and Slater, Kohli Jaworski and the Market Orientation Construct: Integration and Internationalization, *Journal of Strategic Marketing*, Vol.3, pp.41-60.
- Calantone, R.J., Cavusgil, S.T. and Zhao, Y. (2002), Learning Orientation, Firm Innovation Capability, and Firm Performance, *Industrial Marketing Management*, 31 (6), pp.515-524.
- Calori, R. ve Ve Samin, P. (1991), Corporate Culture and Economic Performance: A French Study, *Organizational Studies*, 12, pp.49-74.
- Camerer, C. ve Vepsalainen, A. (1988), The Economic Efficiency of Corporate Culture, *Strategic Management Journal*, 9, pp.115-126.
- Cameron, K.S. ve Freeman, S.J. (1991), Culture Congruence, Strength, and Type: Relationship to Effectiveness (Adı Geçen Kaynak: Tsui vd., *Unpacking the Relationship between CEO Leadership Behavior and Organizational Culture*, *The Leadership Quarterly*, 17, 2006, pp.113-137).
- Cano, C. Rodriguez; Carrillat, Francois A. ve Jaramillo, Fernando (2004), A Meta-analysis of the Relationship Between Market Orientation and Business Performance: Evidence from Five Continents, *International Journal of Research in Marketing*, 21, pp.179-200.

Cantillon, R. (1734), *Essay on the Nature of General Commerce* (Adı Geçen Kaynak: Lumpkin, G.T. and Dess, G.G, Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance, *The Academy of Management Review*, 1996, 21:1, pp.135-172).

Carroll, S. J. Jr. & Gillen, D.J. (1987), Are the Classical Management Functions Useful in Describing Managerial Work? *Academy of Management Review*, 12, 38-51.

Cavaleri, S. and Fearon, D. (1996), *Managing in Organizations that Learn*, Cambridge, MA: Blackwell Publishers.

Celuch, K. G., Kasouf, C.J. and Strieter, J.C. (2000), The Influence of Organizational Market Orientation on Individual-Level Market-Oriented Cognitions, *Psychology and Marketing*, 17 (11), pp.935-954.

Celuch, Kevin G., Kasouf, Chickery J. and Peruvemba, Wenkatarishanan, (2002), The Effects of Perceived Market and Learning Orientation on Assessed Organizational Capabilities, *Industrial Marketing Management*, 31, pp.545-554.

Chen, M.J. and Hambrick, D.C. (1995), Speed, Stealth, and Selective Attack: How Small Firms Differ from Large Firms in Competitive Behavior, *Academy of Management Journal*, 38, pp.453-482.

Cho, Woo Jeong (2004), *An Exploration of the Marketing Concept in the Korean Leisure Sport Industry: Market Orientation, Service Orientation, and Organizational Performance*, Dissertation, The University of New Mexico, Albuquerque, New Mexico, May, 2004.

Coad, A.F. and Berry, A.J. (1998), Transformational Leadership and Learning Orientation, *Leadership and Organization Development Journal*, 19(3), pp.164-172.

Cogliser, C.C. and Brigham, K.H. (2004), The Intersection of Leadership and Entrepreneurship: Mutual Lessons to be Learned, *The Leadership Quarterly*, 15, pp.771-799.

Cohen, M.D. and Levinthal, D.A. (1990), Absorptive Capability: A New Perspective on Learning and Innovation, *Administration Science Quarterly* 35, pp.128-152.

Cole, J. (1999), The Art of Wooing Gen Xers, *Human Resource Focus*, Vol. 76, No.11, pp.7-8.

Collins, Jim (2002), 'İyi'den 'Mükemmel' Şirkete: Kalıcı Başarıya Ulaşmanın Yolları, Orjinal: Good to Great, Curtis Brown Ltd./USA, Mart 2004, İstanbul.

Collins, O. and Moore, D. (1970), *The Organization Makers*, New York: Appleton-Century-Crofts (Adı Geçen Kaynak: Lumpkin, G.T. and Dess, G.G, Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance, *The Academy of Management Review*, 1996, 21:1, pp.135-172).

Conger, J.A. and Kanungo, R. (1994), Charismatic Leadership in Organizations: Perceived behavioral Attributes and Their Measurement, *Journal of Organizational Behavior*, 15, pp.439-452.

Conger, J.A. and Kanungo, R. (1988), The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice, *Academy of Management Review*, 13, pp.471-482.

Connolly, T., Conlon, E.J. and Deutsch, S.J. (1980), Organizational Effectiveness: A Multiple Constituency Approach, *Academy of Management Review*, 5, pp.211-217.

Connor, D. R. (1995), *Managing at the Speed of Change: How Resilient Managers Succeed and Prosper Where Others Fail*, New York: Villard Books.

Cooper, A.C., Willard, G.E. and Woo, C.W. (1986), Strategies of High-Performing New and Small Firms: A Reexamination of the Niche Concept, *Journal of Business Venturing*, 1, pp.247-267.

Cooper, M.R. & Wood, M.T. (1974), Effects of Member Participation and Commitment in Group Decision Making on Influence, Satisfaction, and Decision Riskiness. *Journal of Applied Psychology*, 59, 127-134.

Coopey, J. (1996), The Learning Organization: Power, Politics and Ideology, *Management Learning*, Vol.26, No.2, pp.193-214.

Cornwall, J.R. and Perlman, B. (1990), Organizational Entrepreneurship, Homewood, IL:Richard D. Irwin (Adı Geçen Kaynak: Covin, J.G. and Slevin, D.P., A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 1996, Vol.16, Issue.1, pp.7-24).

Covin, J.G. and Covin, T. (1990), Competitive Aggressiveness, Environmental Context, and Small Firm Performance, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 14 (4), pp.35-50.

Covin, J.G. and Slevin, D.P. (1989), Strategic Management of Small Firms in Hostile and Beign Environments, *Strategic Management Journal*, 10, 75-87.

Covin, J.G. and Slevin, D.P. (1991), A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), pp.7-24.

Covin, J.G. and Slevin, D.P. (1998), The Influence of Organizational Structure on the Utility of an Entrepreneurial Top Management Style, *Journal of Management Studies*, 25 (3), pp.217-234.

Cravens, David W, Hills, Gerald E. and Woodruff, Robert B. (1987), *Marketing Management*, Homewood, IL: Irwin.

Cravens, David W. (1987), *Strategic Marketing*, Homewood, IL: Irwin.

Crossan, M.M., Lane, H.M., White, R.E. and Djurfeldt, L. (1995), Organizational Learning: Dimensions for a Theory, *The International Journal of Organizational Analysis*, 3 (4), pp.337-360.

Cunningham, J. B. and Lischeron, J. (1991), Defining Entrepreneurship, *Journal of Small Business Management*, Jan, 29(1), pp.45-61.

D'Amato, A. and Herzfeldt, R. (2008), Learning Orientation, Organizational Commitment and Talent Retention Across Generations: A Study European Managers, *Journal of Managerial Psychology*, Vol.23, No.8, pp.929-953.

Daft, R.L. and Huber, G.P. (1987), How Organizations Learn: A Communication Framework, *Research in the Sociology of Organizations*, 5: 1-36.

Daft, R.L. and Weick, K.E. (1984) Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems, *Academy of Management Review*, 9: 284-295.

Daft, R.L. and Weick, K.E. (1984), Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems, *Academy of Management Review*, 9(2), pp.284-295.

Daily, C.M., McDougall, P.P., Covin, J.G., and Dalton, D.R. (2002), Governance and Strategic Leadership in Entrepreneurial Firms, *Journal of Management*, 28, pp.387-412.

Dalrymple, Douglas J. and Parsons, Leonard J. (1990), *Marketing Management 5th Ed.*, New York: John Wiley & Sons.

Damanpour, E. (1991), Organizational Innovation: A Meta-analysis of the Effects of Determinant and Moderator, *Academy of Management Journal*, 34, pp.555-590.

Davis, S.M. (1984), *Managing the Corporate Culture*, New York: Ballinger.

Davis, T.R. & Luthans, F. (1979), Leadership reexamined: A Behavioral Approach, *Academy of Management Review*, 4, 237-248.

Day, G.S. (1994a), Continuous Learning about Markets, *California Management Review*, Vol.36, Summer, pp.9-31.

Day, G.S. (1994b), The Capabilities of Market Driven Organizations, *Journal of Marketing*, Vol.58, pp.37-52.

Day, G.S. and Wensley, R. (1988), Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority, *Journal of Marketing*, April, 52, pp.1-20.

Day, George and Nedungadi, Prakesh (1994), Managerial Representation of Competitive Advantage, *Journal of Marketing*, 58 (April), pp.31-44.

Deal, P. ve Kennedy, A. (1982), *Corporate Cultures* (Adı Geçen Kaynak: Tsui, A.S., Zhang, Z.X., Wang, H., Xin, K. ve Wu, B., Unpacking the Relationship between

CEO Leadership Behavior and Organizational Culture, *The Leadership Quarterly*, 2006, 17, pp.113-137).

Dean, C.C. (1993), Corporate Entrepreneurship: Strategic and Structural Correlates and Impact on the Global Presence of United States Firms (Adı Geçen Kaynak: Lumpkin, G.T. and Dess, G.G, Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance, *The Academy of Management Review*, 1996, 21:1, pp.135-172).

DeGeus, A.P. (1988), Planning as Learning, *Harvard Business Review*, Vol.66, March-April, pp.70-74.

Dennison, D.R. (1990), *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*, New York: John Willey.

Denison, D.R. and Mishra, A. (1995), Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness, *Organizational Science*, No. 6, pp.204-223.

Desphande, R. and Farley, J.U. (1998a), Measuring Market Orientation: Generalization and Synthesis, *Journal of Market-Focused Management*, Vol.2, No.3, pp.213-232.

Desphande, R. and Farley, J.U. (1998b), The Market Orientation Construct: Construct, Correlations, Culture, and Competitiveness, *Journal of Market-Focused Management*, Vol.2, No.3, pp.237-240.

Desphande, R., Farley, J.U. and Webster, F. (1993), Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis, *Journal of Marketing*, Vol. 57, January, pp.23-37.

Desphande, Rohit and Webster, Frederick E. (1989), Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda, *Journal of Marketing Agenda*, *Journal of Marketing*, 53 (January), 3-15.

Dess, G.G. and Origer, N.K. (1987), Environment, Structure, and Consensus in Strategy Formulation: A Conceptual Integration, *Academy of Management Review*, 12 (April), pp.313-330.

Dess, G.G. and Picken, J.C. (2000), Changing Roles: Leadership in 21<sup>st</sup> Century, *Organizational Dynamics*, 28(3), pp.18-34.

Dess, G.G. and Robinson, R. B. (1984), Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures, *Strategic Management Research*, 5(3), 265-273

Dibella, A.J., Nevis, E.C. and Gould, J.M. (1996), Understanding Organizational Learning Capability, *Journal of Management Studies*, Vol.33, No.3, pp.361-379.

Dickson, P.R. (1992), Toward a General Theory of Competitive Rationality, *Journal of Marketing*, Vol.56, pp.69-83.

Dikmen, C., Zehir, C., Kitapçı, H. ve Alpkan, L. (1997), Girişimci Yönetim Tarzının Astların Tatminine Etkisi, *İşletme Fakültesi Dergisi*, C.26, S.2, ss.83-99.

Dixon, N. (1992), Organizational Learning: A Review of the Literature with Implications for HRD Professionals, *Human Resources Quarterly*, Vol.3. No.1, pp.29-49.

Dixon, N. (1994), *How Can We Learn Collectively: The Organizational Learning Cycle*, McGraw-Hill, Maidenhead.

Dobni, B. and Luffman, G. (2000), Market Orientation and Market Strategy Profiling: An Empirical Test of Environment Behavior Action Coalignment and Its Performance Implications, *Management Decision*, 38 (8), 503-522.

Dobni, B.C. and Luffman, G. (2003), Determining the Scope and Impact of Market Orientation Profiles on Strategy Implementation and Performance, *Strategic Management Journal*, 24, pp.577-585.

Dodgeson, M. (1993), Organizational Learning: A Review of Some Literature, *Organization Studies*, 14 (3), pp.375-394.

Drucker, P. (1985), *Innovation and Entrepreneurship* (Adı Geçen Kaynak: Li, Yuan, Liu, Yi and Zhao, Yongbin, *The Role of Market and Entrepreneurship Orientation and Internal Control in the New Product Development Activities of Chinese Firms*, *Industrial Marketing Management*, 2006, 35, pp.336-347).

Drucker, P. F., (1954), *The Practice of Management*, Newyork: Harper & Row (Adı Geçen Kaynak: Bruce Wrenn, *The Market Orientation Construct: Measurement and Scaling Issues*, *Journal of Marketing Theory and Practice*, 1997, Summer, 5-3, pp.31-54)..

Dubinsky, A.J., Yammarino, F.J., Jolson, M.A. and Spangler, W.D. (1995), Transformational Leadership: An Initial Investigation in Sales Management, *The Journal of Personal Selling Sales Management*, 15 (2), pp.17-31.

Duncan, R. (1972), Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty, *Administrative Science Quarterly*, 17, pp.313-327.

Dunn, M., Bierly, S. ve Norburn, D. (1986), The Marketing Concept and Smaller Firm, *Marketing Intelligence and Planning*, 4(3), pp. 3-11.

Echert, L.A., Ryan, J.D., Ray, R.J. and Brace, R.J. (1987), Canadian Small Business: An Entrepreneur's Plan (Adı Geçen Kaynak: Cunningham, J. B. and Lischeron, J., *Defining Entrepreneurship*, *Journal of Small Business Management*, Jan 1991, 29:1, pp.45-61).

Eden, D. & Leviatan, U . (1975), Implicit Leadership Theory as a Determinant of the Factor Structure Underlying Supervisory Behavior Scales, *Journal of Applied Psychology*, 60, 736-741.

Egan, T.M., Yang, B. and Bartlett, K. (2004), The Effects of Learning Culture and Job Satisfaction on Motivation to Transfer Learning and Intention to Turnover, *Human Resource Development Quarterly*, 15(3), pp.279-301.

Erdil, O., Keskin, H. ve Zehir, C. (2003), Firma İçi Kalite Bilgisi Kullanımı, İşgören Katılımı ve Tasarımda Kalite Yönetimi ile Ürün Performansı Arasındaki İlişkiler: Deneysel Bir Çalışma, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 4(1), ss.43-54.

Eren, Erol (2009), *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*, 9. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.

Eren, Şule (2006), Şirket Girişimciliğine Etki Eden Faktörler ve Şirket Girişimciliği ile İşletme Performansı İlişkisi Üzerine bir Saha Araştırması, Doktora Tezi, Gebze İleri teknoloji Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Gebze.

Evans, M.G. (1970), Leadership and Motivation: A Case Concept, *Academy of Management Journal*, 13, 91-102.

Faems, D. Looy, B. and Debackere, K. (2005), Inter-organizational Collaboration and Innovation: Toward a Portfolio Approach, *Journal of Product Innovation Management*, 22 (3), pp.238-250.

Farcy, Henri (1973), *Esprit d'entreprise et Developpement Economique*, (Adı Geçen Kaynak: Cunningham, J. B. and Lischeron, J., *Defining Entrepreneurship*, *Journal of Small Business Management*, Jan 1991, 29:1, pp.45-61).

Farelly, F. and Quester, P. (2003), The Effects of Market Orientation on Trust and Commitment: The Case of the Sponsorship Business-to-Business Relationship, *European Journal of Marketing*, Vol.37, No.3/4, pp.530-553.

Farr, J.L. and Ford, C.M. (1990), Individual Innovation (Adı Geçen Kaynak: Aragon-Correa, J.A., Garcia-Moreales, V.J. and Cordon-Pozo, E., *Leadership and Organizational Learning's Role on Innovation and Performance: Lessons from Spain*, *Industrial Marketing Management*, 2007, 36, pp.349-359).

Farrell, M. A., Oczkowski, E. and Kharabsheh, R. (2008), Market Orientation, Learning Orientation and Organizational Performance in International Joint Ventures, *Asia Pasific Journal of Marketing Logistics*, Vol. 20, No.3, pp.289-308.

Felton, A.P. (1959), Making the Marketing Concept Work, *Harvard Business Review*, 37 (4), pp.55-65 .

Ferrell, O.C. ve Lucas, G.H. (1987), "An evaluation of progress in the Development of a Defination of Marketing", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 15 (3), 12-23.

Fiedler, F.E. (1996), Research on Leadership Selection and Training: One View of the Future, *Administrative Science Quarterly*, Vo.41, pp.241-250.

- Fiedler, F.E., Chemers, M.M., Mahar, L. (1976), Improving leadership effectiveness: The Leader Match Concept, *Adı geçen Kaynak: Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, research and Managerial Applications*, Third Edition by Bernard M. Bass, 1990, Free Press, New York.
- Fiedler, Fred E. (1967), *A Theory of Leadership Effectiveness*, New York: McGraw-Hill.
- Fisher B. B. & Edwards, J.E. (1988), Consideration and Initiating Structure and Their Relationships with Leader Effectiveness: A Meta-Analysis, *Proceedings of the Academy of Management*, August, 201-205.
- Fleishman, E. A., Mumford, M. D. Zaccaro, S.J., Levin, K. Y., Korotkin, A. L. & Hein, M. B. (1991), Taxonomic Efforts in the Description of Leader Behavior: A Synthesis and Functional Interpretation, *Leadership Quarterly*, 2, 245-287.
- Fleishman, E.A. & Harris, E.F. (1962), Patterns of Leadership Behavior Related to Employee Grievances and Turnover, *Personnel Psychology*, 15, 43-56.
- Fleishman, E.A. (1953), The Description of Supervisory Behavior, *Personnel Psychology*, 37, 1-6.
- Foxall, G.R. (1984), Corporate Innovation Marketing and Strategy (*Adı Geçen Kaynak: Li, Yuan, Liu, Yi and Zhao, Yongbin, The Role of Market and Entrepreneurship Orientation and Internal Control in the New Product Development Activities of Chinese Firms*, *Industrial Marketing Management*, 2006, 35, pp.336-347).
- Franwick, G., Ward, J., Hutt, M. and Reingen, P. (1994), Evolving Patterns of Organizational Beliefs in the Formation of Strategy, *Journal of Marketing*, Vol.58, April, pp.96-110.
- Frenz, M. and Gillies, G. (2009), The Impact on Innovation Performance of Different Sources of Knowledge: Evidence from the UK Community Innovation Survey, 38, pp.1125-1135.
- Freud, S. (1959), *Group psychology and analysis of ego*. New York : Norton.
- Fulk, J. & Wendler, E.R. (1982), Dimensionality of leader subordinate interactions: A path goal investigation, *Organizational Behavior and Human Performance*, 30, 241-264.
- Gabriel, A.R. (1999), Retaining Gen Xers: Not such a mystery any more, *Commercial Law Bulletin*, Vol. 14, No.4, pp.32-33.
- Galbraith, J., Lawler, E. and Associates (1993), *Organizing for the Future: The New Logic for Managing Complex Organizations*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Galer, G. and Heijden, K. (1992), The Learning Organization: How Planners Create Organizational Learning, *Market Intelligence and Planning*, 10 (6), pp.5-12.



- Galton, F. (1869), *Hereditary genius*. New York: Appleton, Adı geçen Kaynak: Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, research and Managerial Applications, Third Edition by Bernard M. Bass, 1990, Free Pres, New York.
- Garfield, Charles (1986), *Peak Performers: The New Heroes of American Business*, New York: Avon Books.
- Garg, V.K., Walters, B.A. and Priem, R.L. (2003), Chief Executive Scanning Emphases, Environmental Dynamism and Manufacturing Firm Performance, *Strategic Management Journal*, (24), 725-744.
- Garvin, D.A. (1993), *Building a Learning Organization*, *Harvard Business Review*, March-April, pp.89-99.
- Gatignon, H. ve Xuereb, J.B. (1997), Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance, *Journal of Marketing Research*, Vol. 34, February, pp.77-90.
- Gerth, H. ve Mills, C.W. (1953), *Character and Social Structure: The psychology of institutions*, New York: Harcourt, Brace & World.
- Gil, F., Rico, R., Alcover, C.M. and Barrasa, A. (2005), Change-Oriented Leadership Satisfaction and Performance in Work Groups: Effects of Team Climate and Group Potency, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 20, No3/4, pp.312-328.
- Ginsberg, A. (1985), Measuring Changes in Entrepreneurial Orientation Following Industry Deregulation: The Development of Diagnostic Instrument (Adı Geçen Kaynak: Lumpkin, G.T. and Dess, G.G, Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance, *The Academy of Management Review*, 1996, 21:1, pp.135-172).
- Glazer, R. ve Weiss, A.M. (1993), Marketing in Turbulent Environment: Decision Process and the Time Sensitivity of Information, *Journal of Marketing Research*, Vol.30, November, pp.509-521.
- Glazer, Rashi (1991) Marketing in an Information Intensive Environment: Strategic Implications of Knowledge as an Asset, *Journal of Marketing*, 55 (October), pp.1-19.
- Goldstein, Irwin L. (1986), *Training in Organizations : Needs Assessment, Development, and Evaluation* Monterey, Calif. : Brooks/Cole Pub. Co.,
- Gonzalez-Benito, Oscar ve Gonzalez-Benito, Javier (2005), Cultural vs. Operational Market Orientation and Objective vs. Subjective Performance: Perspective of Production and Operations, *Industrial Marketing Management*, 34: 797-829.
- Graen, George B. (1976), *Role Making Process within Complex Organizations*, Adı Geçen Kaynak: *Handbook of industrial and organizational psychology*, Marvin D. Dunnette, Chicago : Rand McNally College Pub. Co., 1976.
- Grant, R. M. (1996), Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm, *Strategic Management Journal*, 17 (Winter Special Issue): 109-122.

- Greene, C.N., (1975), The Reciprocal Nature of Influence between Leader and Subordinate, *Journal of Applied Psychology*, 60, 187-193.
- Greenly, G.E. (1995), Forms of Market Orientation in UK Companies, *Journal of Management Studies*, 32(1), pp.47-66.
- Greenly, Gordon E. and Matcham, Alan S. (1986), Marketing Orientation in the Service of Incoming Tourism, *European Journal of Marketing*, 20 (7), pp.64-73.
- Griffin, M. (2006), Women as Breadwinners: The Gendered Nature of Side Bet Theory and Its Influence on Female Correctional Officers' Commitment to the Organization, *Women and Criminal Justice*, (17), pp.1-25.
- Griffin, M., Armstrong, G. and Hepburn, J. (2005), Correctional Officers' Perceptions of Equitable in the 'Masculinized' Prison Environment, *Criminal Justice Review*, 30, pp.189-206.
- Hage, J. (1980), *Theories of Organizations*, New York: Wiley (Adı Geçen Kaynak: Lumpkin, G.T. and Dess, G.G, Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance, *The Academy of Management Review*, 1996, 21:1, pp.135-172).
- Halal, W. (1996), *The New Management: Democracy and Enterprise are Transforming Organizations*, San Francisco, Berrett Koehler.
- Halpin, A.W. and Winner, B.J. (1957), *A Factorial Study of the Leader Behavior Descriptions* (Adı Geçen Kaynak: Gary Yukl, *Leadership in Organizations*, 5. edition, 2002, Hamilton Printing Company, New Jersey).
- Hamel, G. (1996), Strategy as Revolution, *Harvard Business Review*, 74 (4), July, August, pp.69-82.
- Hamel, G. (2000), *Leading the Revolution*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Hamel, G. and Prahalad, C.K. (1993), Strategy as Stretch and Leverage, *Harvard Business Review*, March/April, 75-84.
- Hamel, G. and Prahalad, C.K. (1994), *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Hampton, R., Dubinsky, A.J. and Skinner, S.J. (1986), A Model of Sales Supervisor Leadership Behavior and Retail Salespeople's Job-Related Outcomes, *Academy of Marketing Science*, 14 (3), pp.33-43.
- Han, J.K., Kim, N. and Srivastava, R.K. (1998), Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?, *Journal of Marketing*, Vol.62, No.4, pp.30-45.

- Hanges, P.J. & Dickson, M.W. (2004), The Development and Validation of the GLOBE Culture and Leadership Scales (Adı Geçen Kaynak: Annebel H.B. De Hoogh ve Deanne N. Den Hartog, Ethical and Despotism Leadership, Relationship with Leader's Social Responsibility, Top Management Team Effectiveness and Subordinates' Optimism: A Multi-Method Study, *The Leadership Quarterly*, No:19, 2008).
- Harbone, P. and John, A. (2003), Creating Project Climate for Successful Product Innovation, *European Journal of Innovation Management*, 6(2), pp.118-132.
- Harris, L. and Ogbonna, E. (2001b), Strategic Human Resource Management, Market Orientation, and Organizational Performance, *Journal of Business Research*, 51 (2), pp.157-166.
- Harris, L.C. and Ogbonna, E. (2001a), Leadership Style and Market Orientation: An Empirical Study, *European Journal of Marketing*, Vol.35, No.5/6, pp.744-764.
- Hart, S. and Banbury, C. (1994), How Strategy Making Process Can Make a Difference, *Strategic Management Journal*, 15 (4), pp. 251-269.
- Hart, S.L. (1992), An Integrative Framework for Strategy-Making Process, *Academy of Management Review*, 17, pp.327-351.
- Hatch, M.J. (1993), The Dynamics of Organizational Culture, *Academy of Management Review*, 18, pp.657-693.
- Hemphill, J.K. & Coons, A.E. (1957), Development of the Leader Behavior Description Questionnaire. Adı geçen Kaynak: *Leadership in Organizations*, 5. edition, Gary Yukl, 2002, Hamilton Printing Company, New Jersey.
- Henard, D.H. and Szymanski, D.M. (2001), Why Some Products are More Successful than Others, *Journal of Marketing Research*, Vol.38, No.3, pp.362-375.
- Hennessey, J.T. (1998), Reinventing Government: Does Leadership Make the Difference, *Public Administration Review*, Vol. 58, No.6, pp.522-532.
- Hersey, Paul & Blanchard, Kenneth H. (1972) *Management of organizational behavior : utilizing human resources*, Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall.
- Hise, Richard T. (1965), Have Manufacturing Firms Adopted the Marketing Concept?, *Journal of Marketing*, 29 (July), pp.9-12.
- Hisrich, R.D. ve Peters, M.P. (1989), Entrepreneurship: Starting, Developing, and Managing a New Enterprise (Adı Geçen Kaynak: Lumpkin, G.T. and Dess, G.G, Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance, *The Academy of Management Review*, 1996, 21:1, pp.135-172).
- Hogan, N.L, Lambert, E.G, Jenkins, M. and Wambold, S. (2006), The Impact of Occupational Stressors on Correctional Staff Organizational Commitment: A Preliminary Study, *Journal of Contemporary Criminal Justice*, 22, pp.44-62.

- Homans, George C. (1961), *Social behavior: its elementary forms*, New York : Harcourt, Brace & World.
- Homburg, C. ve Pflesser, C. (2000), A Multiple-Layer Model of Market Oriented Organizational Culture: Measurement Issues and Performance Outcomes, *Journal of Marketing Research*, 37, November, pp.449-462.
- Hooley, G., Lynch, J.E. ve Shepherd, J. (1990), The Marketing Concept-Putting the Theory into Practice, *European Journal of Marketing*, Vol.24, No.9, pp.7-23.
- Hooley, Graham, Saunders, John ve Piercy, Nigel (2004), *Marketing Strategy and Competitive Positioning*, Third edition, Prentice Hall:England.
- House, R.J. & Dessler, G. (1974), The Path Goal Theory of Leadership: Some Post-Hoc and a Priori Tests, Adı geçen Kaynak: Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, research and Managerial Applications, Third Edition by Bernard M. Bass, 1990, Free Pres, New York.
- House, R.J., (1971), a Path Goal Theory of Leader Effectiveness, *Administrative science Quarterly*, 16, 321-338.
- House, R.J., Hanges, P.J., Ruiz-Quintanilla, S.A., Dorfman, P.W., Javidan, M., Dickson, M. and Associates (1999), *Cultural Influences on Leadership and Organizations: Project Globe* (Adı Geçen Kaynak: Gary Yukl, *Leadership in Organizations*, 5. edition, 2002, Hamilton Printing Company, New Jersey).
- Houston, Franklin S. (1986), The Marketing Concept: What It is and What It Is Not, *Journal of Marketing*, 50 (April), 81-87.
- Howell, J.M. and Avolio, B.J. (1993) Transformational Leadership, Locus of Control and Support for Information: Key Predictors of Consolidated-Business-Unit Performance, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78, pp.891-902.
- Howell, J.P. ve Dorfman, P.W. (1981), Substitutes for Leadership: Test of a Construct, *Academy of Management Journal*, 24, pp.714-728.
- Huber, G.P. (1991), Organizational Learning the Contributing Processes and the Literatures, *Organization Science*, 2(1), pp.88-115.
- Hughes, Jonathan R.T. (1986), *The Vital Few: American Economic Progress and Its Protagonists*, New York: Oxford University Press.
- Hull, D.L., Bosley, J.J. and Udell, G.G. (1980) Renewing the Hunt for the Heffalump: Identifying Potential Entrepreneurs by Personality Characteristics, *Journal of Small Business Management* 18 (1), pp.11-18.
- Hult, G. T., Snow, C. and Kandemir, D. (2003), The Role of Entrepreneurship in Building Cultural Competitiveness in Different Organizational Types, *Journal of Management*, 29 (3), pp.401-426.

Hult, G.T., Farrell, O.C., Hurley, R.F. and Giunipero, L.C. (2000), Leadership and Relationship Commitment: A Focus on the Supplier-buyer-user Linkage, *Industrial Marketing Management*, 29, pp.111-119.

Hult, G.T. and Ketchen, D.J. (2001), Does Market Orientation Matter? A Test of Relationship between Positional Advantage and Performance, *Strategic Management Journal*, 22 (9), pp.899-906.

Hult, G.T., Ketchen, D.J. and Nichols, E.E. (2002), An Examination of Cultural Competitiveness and Order Fulfillment Cycle Time within Supplier Chains, *Academy of Management Journal*, 45 (3), pp.577-586.

Hult, G.T., Hurley, R.F. and Knight, G.A. (2004), Innovativeness: Its antecedents and Impact on Business Performance, *Industrial Marketing Management*, Vol.33, No.5, pp.429-438.

Hung, R.Y, Lien, B.Y, Yang, B, Wu, C.M. and Kuo, Y.M. (2010), Impact of TQM and Organizational Learning on Innovation Performance in the High-Tech Industry, *International Business Review*.

Hunt, J.G. and Liebscher, V.K.C. (1973), Leadership Preference, Leadership Behavior, and Employee Satisfaction, *Organizational Behavior and Human Performance*, 9, pp.59-77.

Hunt, J.G., Osborn, R.N. & Martin, H.J. (1981), *A Multiple Influence Model of Leadership*, Carbondale: Southern Illinois University Press.

Hunt, Shelby D. ve Morgan, Robert M. (1995), The Comparative Advantage Theory of Competition, *Journal of Marketing*, 59 (April), 1-15.

Hurley, R.F. and Hult, G.T. (1998), Innovation, Market Orientation and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination, *Journal of Marketing*, Vol.62, No:3, pp.42-51.

Inkpen, A.C. (1998), Learning and Knowledge Acquisition Through International Strategic Alliances, *The Academy of Management Executive*, 12 (4), pp.69-80.

Jaworski, Bernard J. ve Kohli, Ajay K. (1993), Market Orientation: Antecedents and Consequences, *Journal of Marketing*, 57 (July), pp.53-70.

Jaworski, Bernard J. ve Kohli, Ajay K. (1996), Market Orientation: Review, Refinement, and Roadmap, *Journal of Market-Focused Management*, Vol.1, pp.119-135.

Jenning, E.E. (1960), *An anatomy of leadership*, Adı geçen Kaynak: Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, research and Managerial Applications, Third Edition by Bernard M. Bass, 1990, Free Press, New York.

Jick, T.D. (1993), *Implementing Change*, Burr Ridge, IL:Irwin.

Jimenez, Daniel and Cegarra-Navarro, Juan G. (2007), The Performance Effect of Organizational Learning and Market Orientation, *Industrial Marketing Management*, 36, pp. 694-708.

Johnston, R.W. (1981), Leader and Follower Behavior in 3-D. Part 1., *Personnel*, 58(4), 32-42.

Kahneman, D. and Tversky, A. (1979), Prospect Theory: An Analysis of Decision Under Risk, *Econometrica*, 47, pp.263-291.

Kanji, G.K. (1996), Can Total Quality Management Help Innovation?, *Total Quality Management*, 7 (1), pp.3-9.

Kanter, R.M. (1983), *The Change Masters*, Simon & Schuster, New York, NY.

Kanter, R.M. (1989), *When Giants Learn to Dance*, New York: Simon & Schuster (Adı Geçen Kaynak: Zahra, Shaker A., A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior: A Critique and Extension, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Summer, 1993, pp.5-21).

Kao, R.W.Y. (1989), *Entrepreneurship and Enterprise Development*, Toronto: Holt, Rinehart and Winston of Canada Limited.

Karagozoglu, N. and Brown, W.B. (1988), Adaptive Responses by Conservative and Entrepreneurial Firms, *Journal of Product Innovation Management*, 5, pp.269-281.

Katz, D. & Kahn, R.L. (1952) Some Recent Findings in Human Relations Research in Industry. In E. Swanson, T. Newcomb & E. Hartley (Eds.), *Readings in Social Psychology* (ss. 650-665), New York: Holt. Adı Geçen Kaynak : *Leadership in Organizations*, 5. edition, Gary Yukl, 2002, Hamilton Printing Company, New Jersey.

Katz, D. & Kahn, R.L. (1978), *The Social Psychology of Organizations* (2nd ed. ), New York: John Willey.

Katz, D., Maccoby, N., Gurin, G. & Flor, L. (1951), Productivity, Supervision, and Morale among Railroad Workers. Adı Geçen Kaynak : *Leadership in Organizations*, 5. edition, Gary Yukl, 2002, Hamilton Printing Company, New Jersey.

Katz, D., Macooby, N. & Morse, N. (1950), Productivity, Supervision, and Morale in an Office Situation. (Adı Geçen Kaynak : *Leadership in Organizations*, 5. edition, Gary Yukl, 2002, Hamilton Printing Company, New Jersey).

Katz, Daniel & Kahn, Robert L. (1966), *The Social Psychology of Organizations*, New York:Wiley.

Katz, J. and Gartner, W.B. (1988), Properties of Emerging Organizations, *Academy of Management Review*, 13, pp.429-441.

- Keith, R.J. (1960), The Marketing Revolution, *Journal of Marketing*, 24(1), pp.35-38.
- Kets de Vries, M.F.R. (1980), *Organizational Paradoxes, Clinical approaches to management*. London: Tavistock. (Adı geçen Kaynak: Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, research and Managerial Applications, Third Edition by Bernard M. Bass, 1990, Free Pres, New York).
- Khandwalla, Pradiph N. (1977), *The Design of Organizations*, Harcourt, Brace Javanovich Inc. USA.
- Kim, H. & Yukl, G. (1995), Relationships of Self-reported and Subordinate-reported Leadership Behaviors to Managerial Effectiveness and Advancement, *Leadership Quarterly*, 6, 361-377.
- Kluger, A. N. & DeNisi, A. (1996), The Effects of Feedback Interventions on Performance: A Historical Review, A Meta-Analysis, and a Preliminary Feedback Intervention Theory, *Psychological Bulletin*, 119, 254-284.
- Kocapınar, E.Beyza (2009), *Entelektüel Sermayenin Şirketçi Girişimciliğe Etkisi ve Firma Performansı İlişkisi*, Doktora Tezi, Gebze İleri teknoloji Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Gebze.
- Koçel, Tamer (2003), *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*, 9. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- Koffman, F. and Senge, P.M. (1993), Communities of Commitment: The Heart of Learning Organizations, *Organizational Dynamics*, 22(2), pp.5-23.
- Kohli, Ajay K. ve Jaworski, Bernard J. (1990), Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications, *Journal of Marketing*, 54 (April), 1-18.
- Kohli, Ajay K., Jaworski, Bernard J. ve Kumar , Ajith (1993), MARKOR: A Measure of Market Orientation, *Journal of Marketing Research*, 30 (November), pp.467-477.
- Komaki, J., Desselles, M.L. & Bowman, E.D. (1989), Definitely not a Breeze: Extending an Operant Model of Effective Supervision to Teams, *Journal of Applied Psychology*, 74, 522-529.
- Kotler, P.C., Armstrong, G., Saunders, J.A. ve Wong, V. (1996), *Principles of Marketing: the European Edition*, Hemel Hempstead: Prentice Hall.
- Kotter, J.P. (1982), *The General Managers*, New York: Free Press. Adı Geçen Kaynak: *Leadership in Organizations*, 5. edition, Gary Yukl, 2002, Hamilton Printing Company, New Jersey.
- Kotter, J.P. (1996), *Leading Change*, Boston: Harward Business School Press.

Kotter, John P. (1990), *A Force for Change: How Leadership Differs from Management*, New York: Free Press.

Kotter, J.P. ve Heskett, J.L. (1992), *Corporate Culture and Performance*, New York: Free Pres.

Kraft, A. (1990), Are Product and Process Innovations Independent of Each Other, *Applied Economics*, 22(8), 1029-1038.

Kropp, F., Lindsay, N.J. and Shoham, A. (2006), Entrepreneurial, Market, and Learning Orientations and International Entrepreneurial Business Venture Performance in South African Firms, *International Marketing Review*, Vol.23, No.5, pp.504-523.

Kurtuluş, Kemal (1989), *İşletmelerde Araştırma Yöntembilimi: Araştırma Yöntemleri, Yön Ajans, İstanbul.*

Lachman, R. (1980), Toward Measurement of Entrepreneurial Tendencies, *Management International Review* 20 (2), pp.108-116.

Lafferty, Barbara A. Ve Hult, Tomas M. (2001), A Synthesis of Contemporary Market Orientation Perspectives, *European Journal of Marketing*, 35, ½, pp.92-109.

Lambert, E.G.(2004), The Impact of Job Characteristics on Correctional Staff, *Prison Journal*, 84, pp.208-227.

Lambert, E.G., Hogan, N.L. and Allen, R. (2006), Correlates of Correctional Officer Job Stress: The Impact of Organizational Structure, *American Journal of Criminal Justice*, 30, pp.227-246.

Lambert, E.G., Hogan, N.L. and Griffin, M.L. (2007), The Impact of Distributive and Procedural Justice on Correctional Staff Job Stress, Job Satisfaction, and Organizational Commitment, *Journal of Criminal Justice*, (35), pp.644-656.

Langerak, Fred (2003), An Appraisal of Research on the Predictive Power of Market Orientation, *European Management Journal*, Vol.21, No.4, pp.447-464.

Laverie, D.A., Madhavaram, S. and McDonald, R.E. (2008), Developing a Learning Orientation: The Role of Team Based Active Learning, *Marketing Education Review*, Vol.18, No.3, pp.37-52.

Law, J. (1994), *Organizing Modernity*, Blackwell, Oxford (Adı Geçen Kaynak: Felix T. Mavondo, Jacqueline Chinhanzi, ve Jillian Stewart, Learning Orientation and Market Orientation: Relationship with Innovation, Human Resource Practices and Performance, *European Journal of Marketing*, 2005, Vol.39, No:11/12, pp.1235-1263).

Lawler, E.A. and Porter, L.W. (1967), The Effect of Performance on Job Satisfaction, *Industrial Relations*, 7, pp. 20-28.



Lawton, Leigh ve Parasurainan, A. (1980), The Impact of the Marketing Concept on New Product Planning, *Journal of Marketing*, 44 (Winter), pp.19-25.

Levitt, B. and March, J.G. (1988), Organizational Learning, *Annual Review of Sociology*, 14, pp.319-340 (Adı Geçen Kaynak: Stanley Slater ve John Narver, Market Orientation and the Learning Orientation, *Journal of Marketing*, 1995, Vol.59, July, pp.63-74).

Li, Yuan, Liu, Yi and Zhao, Yongbin (2006), The Role of Market and Entrepreneurship Orientation and Internal Control in the New Product Development Activities of Chinese Firms, *Industrial Marketing Management*, 35, pp.336-347.

Liden, R.C. and Graen, G. (1980), Generalizability of the Vertical Dyad Linkage Model of Leadership, *Academy of Management Journal*, Vol.23, pp.451-465.

Lieberman, M. and Montgomery, D. (1988), First-mover Advantages, *Strategic Management Journal*, Special Issue, 9, pp.41-58.

Likert, Rensis (1961), *New Patterns of Management*, New York : McGraw-Hill.

Likert, Rensis (1967), *The human organization : its management and value*, New York : McGraw-Hill.

Liles, Patrick R. (1974), Who are the Entrepreneurs?, *MSU Business Topics*, 22 (1), pp.5-14 (Adı Geçen Kaynak: Cunningham, J. B. and Lischeron, J., Defining Entrepreneurship, *Journal of Small Business Management*, Jan 1991, 29:1, pp.45-61).

Lin, C.H., Peng, C.H. and Kao, D. T. (2008), The Innovativeness Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Business Performance, *International Journal of Manpower*, Vol.29, No.8, pp.752-772.

Liu, S.S., Luo, X. and Shi, Y.Z. (2003) Market-Oriented Organizations in an Emerging Economy: A Study of Missing Links, *Journal of Business Research*, 56, pp.481-491.

Lok, P. and Crawford, J. (2004), The Effect of Organizational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Cross-National Comparison, *The Journal of Management Development*, 23 (3/4), pp.321-330.

Lowe, K.B., Kroeck, K.G. & Sivasubramaniam, N. (1996), Effectiveness of Correlates of Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Review of the MLQ Literature, *Leadership Quarterly*, 7, 385-425.

Lumpkin, G.T. and Dess, G.G. (1996), Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance, *The Academy of Management Review*, 21 (1), pp.135-172.

- Lumpkin, G.T. and Dess, G.G. (2001), Linking two Dimensions of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance: The Moderating Role of Environment and Industry Life Cycle, *Journal of Business Venturing*, 16, pp.429-451.
- Lusch, Robert F. ve Laczniak, Gene R. (1987), The Evolving Marketing Concept, Competitive Intensity and Organizational Performance, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 15 (Fall), pp.1-11.
- Lusch, Robert F. ve Lusch, Virginia N. (1987), *Principles of Marketing*, Boston, Kent.
- Lusch, Robert F., Udel, Jon G. ve Laczniak, Gene R. (1976), The Future of Marketing Strategy, *Business Horizons*, 19 (December), pp.65-74.
- Maani, K. and Benton, C. (1999), Rapid Team Learning: Lessons from Team of New Zealand America's Cup Campaign, *Organizational Dynamics*, 28(4), pp.48-62.
- MacMillan, I.C. (1982), Seizing Competitive Initiative, *Journal of Business Strategy*, 2, pp.43-57.
- MacMillan, I.C. and Day, L. (1987), Corporate Ventures into Industrial Markets: Dynamics of Aggressive Entry, *Journal of Business Venturing*, 2(1), pp.23-39.
- MacMillan, I.C. and Jones, P.E. (1984), Designing Organizations to Compete, *Journal of Business Strategy*, 4, pp.11-26.
- Maltz, E. ve Kohli, A.K. (1996), Market Intelligence Dissemination Across Functional Boundaries, *Journal of Marketing Research*, Vol.33, February, pp.47-61.
- Mansfield, E. (1983), Technological Change and Market Structure: An empirical Study, *The American Economic Review*, 73(2), pp.205-211.
- Manz, C.C., Barstein, D.T., Hostager, T.J. and Shapiro, G.L. (1989), Leadership and Innovation: A Longitudinal Process View (Adı Geçen Kaynak: Aragon-Correa, J.A., Garcia-Moreales, V.J. and Cordon-Pozo, E., Leadership and Organizational Learning's Role on Innovation and Performance: Lessons from Spain, *Industrial Marketing Management*, 2007, 36, pp.349-359).
- March, James G. (1991), Exploration and Exploitation in Organizational Learning, *Organization Science*, 2(1), pp.71-87.
- Marr, B. and Schiuma, G. (2003), Business Performance Measurement: Past Present and Future, *Management Decision*, 41 (8), pp.680-687.
- Martin, J. (1992), *Cultures in Organizations: Three Perspectives*, New York: Oxford University Press.
- Mathieu, J.E. and Zajac, D.M. (1990), A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment, *Psychological Bulletin*, 108 (2), pp.171-194.

Matsuno, K. ve Mentzer, J. (2000), The Effects of Strategy Type of the Market Orientation-Performance Relationship, *Journal of Marketing*, 64, 1-16.

Mavondo, Felix T. , Chinhañzi, Jacqueline ve Stewart, Jillian (2005), Learning Orientation and Market Orientation: Relationship with Innovation, Human Resource Practices and Performance, *European Journal of Marketing*, Vol.39, No:11/12, pp.1235-1263.

McCarthy, Jerome E. ve Perreault, William D. (1990), *Basic Marketing: A Managerial Approach*, Tenth Edition, Homewood, IL:Irwin.

McClelland, D.C. (1965), The Achieving Society (Adı Geçen Kaynak: Cunningham, J. B. and Lischeron, J., Defining Entrepreneurship, *Journal of Small Business Management*, Jan 1991, 29:1, pp.45-61).

McDonough, E.F. (2000), Investigation on Factors Contributing to the Success of Cross-Functional Teams, *Journal of Product Innovation Management*, 17, 221-235.

McGrath, R., Venkataraman, S. and MacMillan, I. (1992), Measuring Outcomes of Corporate Venturing: An Alternative Perspective, *Academy of Management Best Paper Proceedings*, Las Vegas, Nevada, pp.85-89 (Adı Geçen Kaynak: Zahra, Shaker A., A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior: A Critique and Extension, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Summer, 1993, pp.5-21).

McGregor, Douglas (1960), *The Human Side of Enterprise*, New York: McGraw-Hill.

McGregor, Douglas (1966), *Leadership and Motivation*, Cambridge, MA: M.I.T. Press.

McNamara, Carlton P. (1972), The Present Status of the Marketing Concept, *Journal of Marketing*, 36 (January), pp.50-57.

Menguc, B., Auh, S. and Shih, E. (2007), Transformational Leadership and Market Orientation: Implications for the Implementation of Competitive Strategies and Business Unit Performance, *Journal of Business Research*, 60, pp.314-321.

Meyer, J.P. and Allen, N.J. (1997), *Commitment in the Workplace*, Thousand Oaks: Sage Publications.

Meziou, Fekri (1991), Areas of Strength and Weakness in the Adoption of the Marketing Concept by Small Manufacturing Firms, *Journal of Small Business Management*, 29 (October), pp.72-78.

Miles, Morgan P. and Arnold, Danny R. (1991), The Relationship Between Marketing Orientation and Entrepreneurial Orientation, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 15 (Summer), pp.49-65.

Miles, R. and Snow, C. (1978), *Organizational Strategy, Structure, and Process* (Adı Geçen Kaynak: Lumpkin, G.T. and Dess, G.G., Clarifying the Entrepreneurial

Orientation Construct and Linking it to Performance, *The Academy of Management Review*, 1996, 21:1, pp.135-172).

Miles, R.E. and Snow, C. C. (1984), *Fit, Failure, and Hall of Fame*, *California Management Review*, 26, pp.10-28.

Miles, R.E. and Snow, C. C. (1994), *Fit, Failure, and Hall of Fame: How Companies Succeed or Fail*, New York: The Free Press.

Mill, John Stuart (1984), *Principle of Political Economy with Some Applications to Social Philosophy* (Adı Geçen Kaynak: Cunningham, J. B. and Lischeron, J., *Defining Entrepreneurship*, *Journal of Small Business Management*, Jan 1991, 29:1, pp.45-61).

Miller, A. and Camp, B. (1985), *Exploring Determinants of Success in Corporate Ventures*, *Journal of Business Venturing*, 1(2), pp.87-105.

Miller, D. (1983), *The Correlates of Entrepreneurship in Three Types Firms*, *Management Science*, 29, pp.770-791.

Miller, D. and Friesen, P. (1978), *Archetypes of Strategy Formulation*, *Management Science*, 24, pp.921-933.

Miller, D. and Friesen, P.H. (1982), *Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Momentum*, *Strategic Management Journal*, 3 pp.1-25.

Mills, D.Q. and Friesen, B. (1992), *The Learning Organization*, *European Management Journal*, Vol.10, No.2, pp.146-156.

Mintzberg, H. and Waters, J.A. (1985), *Of Strategies, Deliberate and Emergent*, *Strategic Management Journal*, 6, pp.257-272.

Moorman, C. (1998), *Market-Level Effects of Information: Competitive Responses and Consumer Dynamics*, *Journal of Marketing Research*, Vol.35, February, pp.82-98.

Morgan, R.E. and Strong, C.A.(1998), *Market Orientation and Dimensions of Strategic Orientation*, *European Journal of Marketing*, Vol.32, No11/12, pp.1051-1073.

Morris, Michael ve Paul Gorden (1987), *The Relationship Between Entrepreneurship and Marketing in Established Firms*, *Journal of Business Venturing*, 2, pp. 247-259.

Mowday, R., Porter, L. and Steers, R. (1982), *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*, New York: Academic Press.

Mumford, M. D. (1986), *Leadership in Organizational Context: Some Empirical and Theoretical Considerations*, *Journal of Applied Psychology*, 16, 508-531.

- Munsinger, Gary M. (1964), Total Marketing: The Role of the Marketing Concept in 112 Leading Industrial Organizations, Dissertation, University of Arkansas.
- Murphy, A.J. (1941), A Study of Leadership Process, *American Sociological Review*, 6, 674-687.
- Nadler, D.A. and Tushman, M.L.(1990), Beyond the Charismatic Leader: Leadership and Organizational Change, *California Management Review*, 32 (2), pp.77-97.
- Nadler, D.A., Shaw, R.B., Walton, A.E. and Associates (1995), *Discontinuous Change: Leading Organizational Transformation*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Narman, J.L. and Slevin D.P. (1993), Entrepreneurship and the Concept of Fit: A Model and Empirical Tests, *Strategic Management Journal*, 14, pp.137-153.
- Narver, J.D. ve Slater, S.F. (1998), Additional Thoughts on the Measurement of Market Orientation: A Comment on Deshpande and Farley, *Journal of Market-Focused Management*, Vol.2, No.3, pp.233-236.
- Narver, J.D., Slater, S.F. ve Tietje, B.(1998), Creating a Market Orientation, *Journal of Market-Focused Management*, Vol. No.3, pp.241-256.
- Narver, John D. ve Slater, Stanley F. (1990), The Affect of Market Orientation on Business Profitability, *Journal of Marketing*, 5 (October), pp.20-35.
- Nasution, H.N., Mavondo, F.T., Matanda, M.J. and Ndubisi, N.O. (2010), Entrepreneurship: Its relationship with Market Orientation and Learning Orientation and as Antecedents to Innovation and Customer Value, *Industrial Marketing Management*, (Online on 20 September 2010 in Press).
- Nevis, E.C., Dibella, A.J. and Gould, J.M. (1995), Understanding Organizations as Learning Systems, *Sloan Management Review*, Vol.36, No.2, pp.73-85.
- Ngai, J.C. ve Ellis, P. (1998), Market Orientation and Business Performance: Some Evidence from Hong Kong, *International Marketing Review*, 15 (2), 119-139.
- Nicholls, J. (1988), The Transforming Autocrat, *Management Today*, March, pp.114-118.
- Nielsen, R.P., Peters, M.P. and Hisrich, R.D. (1985), Intrapreneurship Strategy for Internal Markets-Corporate, Non-Profit, and Government Institution Cases, *Strategic Management Journal*, 6, pp.181-189.
- Noe, R.A. and Wilk, S.L. (1993), Investigation of the Factors that Influence Employees' Participation in Development Activities, *Journal of Applied Psychology*, Vol.78, No.2, pp.291-302.
- Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995), *The Knowledge Creating Company*, Oxford University Press, Oxford.

Norburn, D. , Bierly, S. Dunn, M., ve Payne, A. (1990), A Four Nation Study of the Relationship Between Marketing Effectiveness, Corporate Culture, Corporate Values, and Market Orientation, *Journal of International Business Studies*, 21 (3), pp.451-468.

Nystrom, C.B. and Starbuck, W. (1984), To Avoid Organizational Crises, Unlearn, *Organizational Dynamics*, 13, pp.53-65.

O'Reilly, C.A., Chatman, J. Ve Caldwell, D.L. (1991), People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assesing Person-Organization Fit, *Academy of Management Journal*, 34, pp. 487-516.

O'Reilly, C.A. and Roberst, K.H. (1978), Supervisor Influence and Subordinate Mobility Aspirations: Moderators of Consideration and Initiating Structure, *Journal of Applied Psychology*, 63 (1), pp.96-102.

Ogbonna, E. and Harris, L. (2000), Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence From UK Companies, *International Journal of Human Resources Management*, 11(4), pp.766-788.

Ouchi, W.G. (1981), Theory Z. Reading, (Adı Geçen Kaynak: Tsui vd., Unpacking the Relationship between CEO Leadership Behavior and Organizational Culture, *The Leadership Quarterly*, 17, 2006, pp.113-137).

Özşahin, Mehtap (2005), Stratejik Karar Verme Hızını Etkileyen Faktörler ve Stratejik Karar Verme Hızı-Firma Performansı İlişkisi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Page, D.P. (1935), *Measurement and prediction of Leadership*, *American Journal of Sociology*, 41, 31-43. Adı geçen Kaynak: Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, research and Managerial Applications, Third Edition by Bernard M. Bass, 1990, Free Pres, New York.

Paparoidamis, N.G. (2005), Learning Orientation and Leadership Quality: the Impact on Salespersons' Performance, *Management Decision*, 43 (7), pp.1054-1063.

Parasuraman, A. (1983), Marketing Orientation of Industrial vs. Consumer Goods Firms, *Akron Business and Economic Review*, 14 (Summer), pp. 41-44.

Payne, A.F. (1988), Developing a Marketing-Oriented Organization, *Business Horizons*, Vol.31, May-June, pp.46-53.

Pedler, M., Burgoyne, J., and Boydell, T. (1992), *The Learning Company*, McGraw-Hill, London.

Pelham, Alfred M. ve Wilson, David T. (1996), A Longitudinal Study of the Impact of Market Structure, Strategy, and Market Orientation Culture on Dimensions of Small-Firm Performance, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24 (1) (Winter), pp.27-43.

Pennings, J.M., Barkema, H. and Douma, S. (1994), Organizational Learning and Diversification, *Academy of Management Journal*, Vol.37, No.3, pp.608-640.

Person, H.S. (1928), *Leadership as a response to environment*, Adı geçen Kaynak: Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, research and Managerial Applications, Third Edition by Bernard M. Bass, 1990, Free Pres, New York.

Peters, T. and Waterman, Jr. R. (1982), *In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies*, New York, Harper and Row.

Peterson, R.S., Smith, D.B., Martorana, P.V. and Owens, P.D. (2003), The Impact of Chief Executive Officer Personality on Top Management Dynamics: One Mechanism by Which Leadership Affects Organizational Performance, *Journal of Applied Psychology*, 88 (7), pp.795-808.

Pettigrew, A.M. (1979), On Studying Organizational Cultures, *Administrative Science Quarterly*, 24, pp. 570-581.

Pfeffer, J. (1977), The Ambiguity of Leadership, *Academy of Management Review*, 2, 104-112.

Porter, M. (1996), What is Strategy?, *Harvard Business Review*, 74 (6), pp.61-78.

Porter, Michael (1980), *Competitive Strategy*, The Free Press, New York, NY.

Porter, Michael (1985), *Competitive Advantage*, New York: The Free pres.

Prahalad, C.K. and Hamel, G. (1991), *Competing for the Future*, Boston, Harvard Business School Press.

Prajogo, D.I., and Sohal, A.S. (2003), The Relationship Between TQM Practices, Quality Performance, and Innovation Performance, *The International Journal of Quality and Reliability Management*, 20 (8), pp.901-918.

Prajogo, Daniel I. and Sohal, Amrik S. (2006), The Integration of TQM and Technology / R&D Management in Determining Quality and Innovation Performance, *Omega* 34, pp.296-312.

Price, J.L. (1972), *Handbook of Organizational Measurement*, Heath, Lexington, MA (Adı Geçen Kaynak: Andersen, Torben Juul, Information Technology, Strategic Decision Making Approaches and Organizational Performance in Difference Industrial Settings, *Journal of Strategic Information Systems*, 2001, 10, pp.101-119).

Psdakoff, P.M. & Todor, W.D. (1995), Relationship Between Leader Reward and Punishment Behavior and Group Proceess and Productivity, *Journal of Management*, 11, 55-73.

Quick, J.C. (1992) Crafting an Organizational Culture: Herb's hand at Southwest Airlines, *Organizational Dynamics*, Vol.21, No.2, pp.45-56.

Quinn, J.B. (1988), *Innovation and Corporate Strategy: Managed Chaos*, (Adı Geçen Kaynak: Aragon-Correa, J.A., Garcia-Moreales, V.J. and Cordon-Pozo, E., *Leadership and Organizational Learning's Role on Innovation and Performance: Lessons from Spain*, *Industrial Marketing Management*, 2007, 36, pp.349-359).

Quinn, R. E. & Hall, R.H. (1983), *Environments, Organizations, and Policy Makers: Towards an Integrative Framework*, (Adı Geçen Kaynak, R.H. Hall & R.E. Quinn, *Organization Theory and Public Policy: Contributions and Limitations*, Beverly Hills, CA: Sage.)

Quinn, R.E. and McGrath, M.R. (1984), *The Transformation of Organizational Culture: A Competing Values* (Adı Geçen Kaynak: Tsui vd., *Unpacking the Relationship between CEO Leadership Behavior and Organizational Culture*, *The Leadership Quarterly*, 17, 2006, pp.113-137).

Rauch, A., Wiklund, J., Frese, M. and Lumpkin, T.G. (2004), *Entrepreneurial Orientation and Business Performance: Cumulative Empirical Evidence* (Adı Geçen Kaynak: Wang, Catherine L., *Entrepreneurial Orientation, Learning Orientation, and Firm Performance*, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2008 July, pp.635-657).

Rauch, C.F. and Behling, O. (1984), *Functionalism: Basis for an Alternate Approach to Study of Leadership* (Adı Geçen Kaynak: Gary Yukl, *Leadership in Organizations*, 5. edition, 2002, Hamilton Printing Company, New Jersey).

Richards, D. and Engle, S. (1996), *After the Vision: Suggestions to Corporate Visionaries and Vision Champions* (Adı Geçen Kaynak: Gary Yukl, *Leadership in Organizations*, 5. edition, 2002, Hamilton Printing Company, New Jersey).

Rogers, E.M. (1995), *Diffusion of Innovations*, 4<sup>th</sup> edition, New York: Free Press.

Rost, J.C. (1991), *Leadership for the Twenty-first Century*, Westport, CT: Greenwood. Adı Geçen Kaynak: *Leadership in Organizations*, 5. edition, Gary Yukl, 2002, Hamilton Printing Company, New Jersey.

Rothaermel, F.T. and Deeds, D.L. (2004), *Exploitation Alliances in Biotechnology: A System of New Product Development*, *Strategic Management Journal*, 25, pp.201-221 (Adı Geçen Kaynak: Hung, R.Y, Lien, B.Y, Yang, B, Wu, C.M. and Kuo, Y.M. (2010), *Impact of TQM and Organizational Learning on Innovation Performance in the High-Tech Industry*, *International Business Review*) .

Ruekert, Robert W. (1992), *Developing a Market Orientation: An Organizational Strategy Perspective*, *International Journal of Research in Marketing*, (9), pp. 225-245.

Sackmann, S.A. (1991), *Cultural Knowledge in Organizations*, Newbury Park, CA:Sage.

Salavou, H. and Lioukas, S. (2003), *Radical Product Innovation in SMEs: The Dominance of Entrepreneurial Orientation, Creativity and Innovation Management*, 12 (2), pp.94-108.



Saleh, S.D. and Wang, C.K. (1993), The Management of Innovation: Strategy, Structure, and Organizational Climate, *IEEE Transactions on Engineering Management*, 40(1), pp.14-21.

Sandberg, W.R. and Hofer, C.W. (1987), Improving New Venture Performance: The Role of Strategy, Industry Structure, and Entrepreneur, *Journal of Business Venturing*, 2, pp.5-28.

Santos-Vijande, M.L., Sanzo-Perez, M.J., Alvarez-Gonzalez, L.I. and Vazquez-Casielles, R. (2005), Organizational Learning and Market Orientation: Interface and Effects on Performance, *Industrial Marketing Management*, 34, pp.187-202.

Savery, L.K. (1991), Perceived and Preferred Styles of Leadership: Influences on Employee Job Satisfaction, *Journal of Managerial Psychology*, 6 (1), pp.28-32.

Schein, E.H. (1985), *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Josey-Bass.

Schein, E.H. (1992), *Organizational Culture and Leadership: A dynamic View*, (2nd Ed.). San Francisco: Josey-Bass.

Schein, E.H. (1993b), On Dialogue, Culture and Organizational Learning, *Organization Dynamics*, Vol.22, No.2, pp.40-51.

Schein, E.H. (1993a), How Can Organizations Learn Faster? *Sloan Management Review*, 34, pp.85-90.

Schumpeter, J.A. (1934), *The Theory of Economic Development*, Cambridge, Mass: Harvard University Press (Adı Geçen Kaynak: Cunningham, J. B. and Lischeron, J., Defining Entrepreneurship, *Journal of Small Business Management*, Jan 1991, 29:1, pp.45-61).

Sciascia, Salvatore; Naldi, Lucia ve Hunter, Erik (2006), Market Orientation as Determinant of Entrepreneurship: An Empirical Investigation on SMEs, *Entrepreneurship Management*, (2), pp. 21-38.

Scott, S.G. and Bruce, R.A. (1994), Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace, *Academy of Management Journal*, 37, pp.580-607).

Scott, W. E. (1977), *Leadership: A Functional Analysis*, Adı geçen Kaynak: Bass & Stogdill's *Handbook of Leadership: Theory, research and Managerial Applications*, Third Edition by Bernard M. Bass, 1990, Free Press, New York.

Senge, P., Roberts, C., Ross, R.B., Smith, B.J. and Kleiner, A. (1994), *The Fifth Discipline Fieldbook*, New York: Doubleday Publication.

Senge, P.M. (1990), *The Fifth Discipline: The Art and Practice of Learning Organization*, New York: Doubleday Currency.

- Sethi, R. (2000), New Product Quality and Product Development Teams, *Journal of Marketing*, 64, pp.1-14.
- Shapiro, B. (1988), What the Hell is 'Market- Oriented?' , *Harvard Business Review*, November-December, pp.119-125.
- Sharf , B.F. (1978), A Rhetorical Analysis of Leadership Emergence in Small Groups, *Communication Monographs*, 45, 156-172.
- Shaw, R.B. and Perkins, D.N.T (1991), Teaching Organizations to Learn, *Organization Development Journal*, 9 (Winter), pp.1-12.
- Shrivastava, P. and Grant, J.H. (1985), Empirically Derived Mode of Strategic Decision Making Process, *Strategic Management Journal*, 6, pp.97-113.
- Siguaw, J.A, Brown, G. and Widing, R.E. (1994), The Influence of Market Orientation of the Firm on Scales Force Behavior and Attitudes, *Journal of Marketing Research*, Vol.31, February, pp.106-116.
- Siguaw, J.A., Simpson, P. and Baker, T.L. (1998), Effects of Supplier Market Orientation on Distributor Market Orientation and Channel Relationship: The Distributor Perspective, *Journal of Marketing*, Vol.62, July, pp.99-111.
- Siguaw, J.A., ve Diamantopoulos, A. (1995), Measuring Market Orientation: Some Evidence on Narver and Slater's Three Component Scale, *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 3, pp.77-88.
- Silver, David A. (1985), *Entrepreneurial Megabucks: The 100 Greatest Entrepreneurs of the Last Twenty-five Years*, New York: John Wiley and Sons.
- Sinkula, J.M. (1994), Market Information Processing and Organizational Learning, *Journal of Marketing*, 58(1) , pp.35-45.
- Sinkula, J.M., Baker, W.E. and Noordewier, T. (1997), A Framework for Market Based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge, and Behavior, *Academy of Marketing Science*, 25 (4), pp.305-318.
- Sitkin, S.B. and Pablo, A.L. (1992), Reconceptualizing the Determinants of Risk Behavior, *Academy of Management Review*, 17 (1), pp.9-38.
- Skyrme, D. (1996), Management Insight, No.3 (Adı Geçen Kaynak: Roger Bennett, Charities, Organizational Learning and Market Orientation, *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, 1998, Vol.4, pp.5-25).
- Slater, S.F. and Olson, E.M. (2001), Marketing's Contribution to the Implementation of Business Strategy: An Empirical Analysis, *Strategic Management Journal*, 22 (11), pp.1055-1068.

- Slater, Stanley F. ve Narver, John C.(1994), Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation- Performance Relationship, *Journal of Marketing*, Vol.58, January, pp.46-55.
- Slater, Stanley F. ve Narver, John C.(1995), Market Orientation and the Learning Orientation, *Journal of Marketing*, Vol.59, July, pp.63-74.
- Snell, R.S. (2001), Moral Foundations of the Learning Organizations, *Human Relations*, 54, pp.319-342.
- Stata, R. (1989), Organizational Learning: The Key to Management Innovation, *Sloan Management Review*, Vol.30, Spring, pp.63-74.
- Stata, R. (1992), Management Innovation, *Executive Excellence*, Vol.9, No.6, pp.8-9.
- Stein, R.T., Geis, F.L. & Damarin, F. (1973), Perception of Emergent Leadership Hierarchies in Task Groups, *Journal of Personality and Social Psychology*, 28, 77-87.
- Stewart, W.H. and Roth, P.L. (2001), Risk Propensity Differences between Entrepreneurs and Managers: A Meta-Analytic Review, *Journal of Applied Psychology*, 86(1), pp.145-153.
- Steyrer, J., Schiffinger, M. and Lang, R. (2008), Organizational Commitment-A Missing Link Between Leadership Behavior and Organizational Performance?, *Scandinavian Journal of Management*, (24), pp.364-374.
- Stogdill, R.M. (1974), *Handbook of Leadership*, New York: Free Press.
- Stogdill, R.M. (1975), The evolution of leadership theory. *Proceedings, Academy of Management*, New Orleans, LA, 4-6. Adı geçen Kaynak: Bass & Stogdill's *Handbook of Leadership: Theory, research and Managerial Applications*, Third Edition by Bernard M. Bass, 1990, Free Pres, New York.
- Subramanian, Ram and Gopalakrishna, Pradeep (2001), The Market Orientation-Performance Relationship in the Context of a Developing Economy: An Empirical Analysis, *Journal of Business Research*, 53, pp.1-13.
- Tang, H.K. (1998), An Integrative Model of Innovation in Organizations, *Technovation*, 18 (5), pp.297-309.
- Taylor, C.R., Kim, K.H., Ko, E., Park, M.H., Kim, D.R. and Moon, H. (2008), Does Having a Market Orientation Lead to Higher Levels of Relationship Commitment and Business Performance? Evidence from the Korean Robotics Industry, *Industrial Marketing Management*, 37, pp.825-832.
- Tead, Ordway (1935), *The Art of Leadership* New York : Whittlesey House.

- Thaler, R.H. and Johnson, E.J. (1990), Gambling with the House Money and Trying to Break Even: The Effects of Prior Outcomes on Risky Choice, *Management Science*, 36, pp.643-660.
- Thorlindson, T. (1987), The Skipper Effect in the Icelandic Herring Industry, University of Iceland (Adı Geçen Kaynak: Harris, L.C. and Ogbonna, E., *Leadership Style and Market Orientation: An Empirical Study*, *European Journal of Marketing*, 2001, Vol.35, No.5/6, pp.744-764).
- Tidd, J., Besant, J. and Pavitt, K. (1997), *Managing Innovations Integrating Technological, Market and Organizational Change*, Chichester, UK:Wiley.
- Tobin, D.R. (1993), *Reeducating the Corporation: Foundations for the Learning Organization*, Essex Junction, VT: Oliver Wright.
- Tomassini, L.A., Solomon, L., Romney, M.B., & Krogstad, J.L. (1982), A Framework of a Cognitive Behavior Theory of Leader Influence and Effectiveness. *Organizational Behavior and Human Performance*, 30, 391-406.
- Tosi, H.L., Misangyi, V.F., Fanelli, A., Waldman, D.A., and Yammarino, F.J. (2004), CEO Charisma, Compensation, and Firm Performance, *Leadership Quarterly*, 15, pp.405-421.
- Trice, H.M. and Beyer, J.M. (1993), *The Culture of Work Organizations*, Englewood Cliff, NJ: Prentice Hall.
- Tsui, A.S., Zhang, Z.X., Wang, H., Xin, K. ve Wu, B. (2006), Unpacking the Relationship between CEO Leadership Behavior and Organizational Culture, *The Leadership Quarterly*, 17, pp.113-137.
- Tushman, M.L. and Nadler, D.A. (1986), Organizing for Innovation, *California Management Review*, 28(3), pp.74-92.
- Ulrich D., Jick, T. and Glinow, M.A. (1993), High Impact Learning: Building and Diffusing Learning Capability, *Organizational Dynamics*, 22 (1), pp.52-79.
- Valle, S. and Avella, L. (2003), Cross-functionality and Leadership of the New Product Development Teams, *European Journal of Innovation Management*, 6 (1), pp.32-47.
- Van de Ven, A.H. (1993), Managing Process of Organizational Innovation (Adı Geçen Kaynak: Aragon-Correa, J.A., Garcia-Moreales, V.J. and Cordon-Pozo, E., *Leadership and Organizational Learning's Role on Innovation and Performance: Lessons from Spain*, *Industrial Marketing Management*, 2007, 36, pp.349-359).
- Van Egeren, M. ve O'Connor, S. (1998), Drivers of Market Orientation and Performance in Service Firms, *Journal of Services Marketing*, 12, 39-58.

Varadarajan, P.R. and Jayachandran, S. (1999), Marketing Strategy: An Assessment of the State of the Field and Outlook *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 27, No.2, pp.120-143.

Venkatraman, N. and Ramanujam, V. (1986), Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches, *Academy of Management Review*, 1(4), pp.801-808.

Venkatraman, N.(1989), Strategic Orientation of Business Enterprises: The Construct, Dimensionality and Measurement, *Management Science*, Vol.35, No.8, pp.942-962.

Verbeeten, F.H.M. and Boons, A.N.A. (2009), Strategic Priorities, Performance Measures and Performance: An Empirical Analysis in Dutch Firms, *European Management Journal*, 27, pp.113-128.

Visser, M., Weerd-Nederhof, P., Faems, D., Song, M., Van Looy, B. and Visscher, K. (2010), Structural Ambidexterity in NPD Processes: A Firm Level Assessment of the Impact of Differentiated Structures on Innovation Performance, *Technovation*, 30, pp.291-299.

Vroom, V.H. & Yetton, P.W. (1974), *Leadership and Decision Making*, New York: Wiley.

Vroom, Victor H. & Jago, Arthur G. (1988), *The New Leadership : Managing Participation in Organizations*, Englewood Cliffs, N.J. : Prentice Hall, c1988.

Waldman, D.A., Ramirez, G.A., House, R.J. and Puranam, P. (2001), Does Leadership Matter? CEO Leadership Attributes and Profit Ability Under Conditions of Perceived Environmental Uncertainty, *Academy of Management Journal*, 44, pp.134-143.

Walsh, J.P. and Ungson, G.R. (1991), Organizational Memory, *Academy of Management Review*, 16 (1), pp.57-91.

Walumbwa, F.O., Orwa, B., Wang, P. and Lawler, J.J. (2005), Transformational Leadership, Organizational Commitment, and Job Satisfaction: A Comparative Study of Kenyan and U.S. Financial Firms, *Human Resource Development Quarterly*, 16 (2), pp.235-255.

Wang, C. and Kafouros, M.I. (2009), What Factor Determine Innovation Performance in emerging Economies? Evidence from China, *International Business Review*, 18, pp.606-616.

Wang, Catherine L. (2008), Entrepreneurial Orientation, Learning Orientation, and Firm Performance, *Entrepreneurship Theory and Practice*, July, pp.635-657.

Webster, F. E. (1988), Rediscovering the Marketing Concept, (Adı geçen Kaynak:Gordon E. Greenly, 1995, *Journal of Management Studies*, 32:1, 47-66).

Webster, F.E. (1992), The Changing Role of Marketing in the Corporation, *Journal of Marketing*, Vol.56, October, pp.1-17.

Webster, F.E. (1997), The Future Role of Marketing in Organizations (Adı Geçen Kaynak: G. Hooley, J. Saunders ve Nigel Piercy, *Marketing Strategy and Competitive Positioning*, Third edition, 2004).

Webster's Ninth New Collegiate Dictionary (1991), Springfield, MA: Meriam Webster.

Wernerfelt, B. (1984) A Resource Based View of the Firm, *Strategic Management Journal*, 5, pp.171-180.

Wheelen, Thomas L. and Hunger, J. David (2000), *Strategic Management and Business Policy*, Seventh Edition, Pearson Education Inc., New Jersey.

Wiggam, A.E. (1931), *The biology of leadership*. Adı geçen Kaynak: Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, research and Managerial Applications, Third Edition by Bernard M. Bass, 1990, Free Pres, New York.

Wiklund, J. (1999), The Sustainability of the Entrepreneurial Orientation-Performance Relationship, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24 (1), pp.37-48.

Wiklund, J. and Shepherd, D. (2005), Entrepreneurial Orientation and Small Business Performance: A Configurational Approach, *Journal of Business Venturing*, 20 (1), pp.71-91.

Winter, D.G.(1979), Navy Leadership and Management Competencies: Convergence among Tests, Interviews and Performance Ratings. Adı geçen Kaynak: Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, research and Managerial Applications, Third Edition by Bernard M. Bass, 1990, Free Pres, New York.

Wong, Veronica ve Saunders, John (1993), Business Orientations and Corporate Success, *Journal of Strategic Marketing*, 1(March), pp.20-40.

Woo, C. and Cooper, A. C. (1981), Strategies of Effective Low Share Business, *Strategic Management Journal*, 2, pp.301-318.

Woods, F.A. (1913), *The Influence of Monarchs*, New York: Macmillan (Adı geçen Kaynak: Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, research and Managerial Applications, Third Edition by Bernard M. Bass, 1990, Free Pres, New York).

Wrenn, Bruce (1997), The Market Orientation Construct: Measurement and Scaling Issues, *Journal of Marketing Theory and Practice*, Summer, 5(3), pp.31-54.

Wright, K., Saylor, W., Gilman, E. and Camp, S. (1997), Job Control and Occupational Outcomes among Prison Workers, *Justice Quarterly*, 14, pp.524-546.

Xenikou, A. and Simosi, M. (2006), Organizational Culture and Transformational Leadership as Predictors of Business Unit Performance, *Journal of Managerial Psychology*, 21 (6), pp.566-579.

Yılmaz, Cengiz (2005) İleri Araştırma Teknikleri Ders Notları, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü.

Yılmaz, C., Alpan L. And Ergün, E. (2005), Cultural Determinants of Customer and Learning Oriented Value Systems and Their Joint Effects on Firm Performance, *Journal of Business Research*, 58, pp.1340-1352.

Yousef, D.A. (2000), Organizational Commitment: A Mediator of the Relationships of Leadership Behavior with Job Satisfaction and Performance in Non-Western Country, *Journal of Managerial Psychology*, 15 (1), pp.6-28.

Yukl, Gary (1971), Toward a Behavioral Theory of Leadership, *Organizational Behavior and Human Performance*, 6, 414-440, Adı Geçen Kaynak: *Leadership in Organizations*, 5. edition, Gary Yukl, 2002, Prentice Hall Inc., New Jersey.

Yukl, Gary (2002), *Leadership in Organizations*, Fifth Edition, Prentice Hall Inc., New Jersey.

Zahra, S. (1991), Predictors and Financial Outcomes of Corporate Entrepreneurship: An Explorative Study, *Journal of Business Venturing*, 6, pp.259-285.

Zahra, S. and Covin, J. (1995), Contextual Influence on the Corporate Entrepreneurship-Performance Relationship: A Longitudinal Analysis, *Journal of Business Venturing*, 10, pp.43-58.

Zahra, S.A. (1986), A Canonical Analysis of Corporate Entrepreneurship Antecedents and Impact on Performance, *Proceedings of the National Academy of Management*, 46, pp.71-75.

Zahra, S.A. and Bogner, W. (2000), Technology Strategy and Software New Venture Performance: The Moderating Effect of the Competitive Environment, *Journal of Business Venturing*, 11, pp.189-219.

Zahra, S.A. and Covin, J.G. (1993), Business Strategy, Technology Policy and Firm Performance, *Strategic Management Journal*, 14, pp.451-478.

Zahra, Shaker A. (1993), A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior: A Critique and Extension, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Summer, pp.5-21.

Zaleznik, A. (1977), Managers and Leaders: Are they Different? *Harvard Business Review*, 55 (5), 67-80.

Zhu, W., Chew, I.K.H. and Spangler, W.D. (2005), CEO Transformational Leadership and Organizational Outcomes: The Mediating Role of Human Capital Enhancing Human Resource Management, *Leadership Quarterly*, 16 (1), pp.39-52.

Zhuang, L., Williamson, D. and Carter, M. (1999), Innovate or Liquidate – are all organizations convinced? A two-phased study into the Innovation Process, *Management Decision*, 37 (1), pp.57-71.



## ÖZGEÇMİŞ

1978 yılında Kayseri'nin Bünyan ilçesine bağlı B. Tuzhisar Kasabası'nda doğdu. İlk ve orta öğretimi B.Tuzhisar İlköğretim Okulu'nda, lise eğitimini Nevşehir Anadolu Öğretmen Lisesi'nde tamamladı. Boğaziçi Üniversitesi Uluslar arası İlişkiler Bölümü'nden 2001 yılında mezun oldu. 2005 yılında Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda yüksek lisans programını tamamladı. 2005 yılında Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda doktora programına başlamış olup hala bu program devam etmektedir.

## EK1. ANKET SORULARI

### Sayın Yönetici,

Bu anket formu, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Fakültesi tarafından yürütülmekte olan “**Yüksek Performanslı İşletmelerde Firma Rekabetçi Kültürünü Etkileyen Faktörler ve Firma Performansı İlişkisi**” isimli araştırmanın uygulama kısmı ile ilgilidir. Araştırma uygulaması “İSO ilk 1000” listesinde son 10 yıl boyunca sürekli yer alan ve aktif karlılığı belli bir oranın üzerinde olan “**Yüksek Performanslı Firmalar**” olarak nitelediğimiz **436** firma üzerinde yürütülmektedir. Sizin **firmanız** da bu 436 firma arasında yer almaktadır. Yüksek performansın tesadüfî olmadığı köklü bir kültürün sonucu olduğu varsayımına dayanan ve bu kültürün özelliklerini ortaya koymaya çalışan araştırmamıza, anketi doldurarak katkıda bulunacağınızı umuyoruz.

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

Saygılarımızla

Doç.Dr. Cemal Zehir & Araş. Gör. Mehtap Özşahin

Tel: 0262 605 14 26

Email: m.ozsahin@gyte.edu.tr

Bu Ölçekte: (1) Hiçbir zaman , (3)Bazen ve (5) Her zaman seçeneğini temsil etmektedir.	Hiçbir zaman	Arasıra	Bazen	Sıklıkla	Her zaman
<i>Yöneticim</i>	1	2	3	4	5
1. Etkinliği arttırmak için faaliyetleri organize eder					
2. Kısa dönemli faaliyetleri planlar					
3. Bireyler ya da gruplar arasında iş dağılımını (paylaşımını) gerçekleştirir					
4. Çalışanların görevlerini ve kendilerinden beklenenleri açıklar					
5. Kuralları, politikaları ve standart faaliyet prosedürlerini anlatır					
6. Birimin faaliyetlerini yönetir ve koordine eder					
7. Operasyonları ve performansı aktif olarak takip eder, izler					
8. İşi aksatacak mevcut problemleri çözer					
9. Etkinlik, verimlilik ve kalitenin önemini vurgular					
10. Yöneticim birim performansı için yüksek standartlar oluşturur					
11. Çalışanlarını aktif olarak destekler ve cesaretlendirir					
12. Çalışanların zorlu hedeflere ulaşabileceğine olan güvenini, inancını ifade eder					
13. Çalışanlarla işin dışındaki konularla ilgili olarak da ilişkiler kurar					
14. Çalışanların katkılarını ve başarılarını takdir eder					
15. Yöneticim bireysel roller ve davranışlar konusunda koçluk yapar					
16. Çalışanları etkileyen kararları alırken onlara danışır					
17. Çalışanları etkileyen faaliyetler konusunda onları bilgilendirir					
18. Çalışanların anlaşmazlıkları, çatışmaları, ihtilafları çözmelerine yardım eder					
19. Birimimizde takım ruhunu oluşturmak hikâyeler seremoniler, törenler ve semboller kullanır					
20. Yöneticim örneklerle yönetir, davranışlarıyla örnek olur					

21. Zorunluluk, aciliyet duygusu oluşturur, değişime yardımcı olur					
22. Nasıl iyileştirmeler yapılacağı konusunda fikir edinmek için rakip firmaları gözlemler					
23. İşletmemiz için heyecan verici yeni olanaklar planlar, tasarlar					
24. Konuları farklı açılardan ele almaları, farklı yolları denemeleri için çalışanları teşvik eder					
25. İşletmenin vizyonuyla bağlantılı yenilikçi stratejiler geliştirir					
26. Girişimci ve yenilikçilikçi fikirleri cesaretlendirir, bu fikirlerin gelişimi için ortam hazırlar					
27. Bireysel öğrenme ve takım öğrenmesini teşvik eder					
28. Yöneticim yeni yaklaşımlar dener					
29. Değişimin onaylanması için çalışanları ikna eder					
30. Değişim uygulamalarını yönlendirmek için çalışma grupları oluşturur					
31. Yeni vizyon ya da stratejiyle tutarlı sembolik değişiklikler yapar					
32. Yeni stratejileri uygulamaları için çalışanları teşvik eder ve gerekli ortamı hazırlar					
33. Değişimi destekleyen gelişmeleri duyurur, kutlar					
<b>Bu Ölçekte: (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (3)Kararsızım ve (5) Kesinlikle Katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>
<b>İşletme olarak:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. Yeni ürün ve hizmetleri piyasaya ilk kez sunmada rakiplerimize nazaran daha hızlı ve etkiniz					
2. Ürünlerde yaptığımız değişiklikler, rakiplerimizin yaptığı değişikliklere nazaran daha radikal					
3. Yeni ve yenilikçi ürünler geliştirmeye çok büyük önem veririz					
4. Rakiplerimizin hamlelerine cevap vermek yerine genellikle ilk hamleyi biz yaparız					
5. Rakiplerimizi etkisiz kılmak için her türlü rekabetçi faaliyette bulunmaktan kaçınmayız					
6. Pazar payımızı artırmak için gerektiğinde karlılığımızı feda edebiliriz					
7. Pazar payımızı artırmak için genellikle fiyatları kırarız					
8. Yüksek Pazar payı için genellikle fiyatlarımızı rakiplerimizin fiyatlarının altında tutarız					
9. Nakit akışı ve karlılığı azaltma pahasına da olsa pazar payını artırmaya büyük önem veririz					
10.İşletmemizde araştırma sonuçlarına dayanan teknik yenilikler çok çabuk kabul görür					
11.İşletmemizde ürün ve hizmet konusundaki yenilikçi fikirlere büyük oranda önem verilir					
12.İşletmemizde yenilik, proje yönetimlerinde kolayca kabul görür.					
13.İnsanlar, yeni fikirleri, yeni uygulamaları işe yaramasa dahi bundan dolayı cezalandırılmazlar					
14.İşletmemizde Yenilikçilik (yenilikçi fikir ve uygulamalar) cesaretlendirilir					
15.İşletmemizde yüksek getirili yüksek riskli projelere karşı güçlü bir eğilim vardır					
16.Faaliyetlerimiz genellikle yüksek risk içerir					
17.Hedeflerimize ulaşmak için koşullara bağlı olarak hiç denenmemiş faaliyetlerde bulunuruz					
18.Potansiyel fırsatlardan maksimum faydalanmak için kanlı mücadelelere girişmekten kaçınmayız					
19.İşletme olarak faaliyetleri yürütürken genellikle denenmiş, doğru yolları izleriz					
20.İşletmemizde yeni projeler birden bütün olarak değil, adım adım					

onaylanır					
21.İşletmemizde başlıca kararları verirken daha tutucu bir yol izlenir					
<b>İşletmemizde;</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. Öğrenme yeteneği ilerlemenin ve rekabet avantajının temel anahtarı olarak görülür					
2. Gelişmenin bir aracı olarak öğrenme, işletme temel değerleri arasında yer almaktadır					
3. İşletmemizde çalışan eğitimine ayrılan kaynaklar masraf olarak değil yatırım olarak görülür					
4. Öğrenme, işletmemizin devamlılığını garanti eden en temel unsurlarımızdandır					
5. Öğrenmeye verdiğimiz önemden vazgeçersek geleceğimiz tehlike altına girer					
6. Tüm çalışanlarımız, işletme olarak kim olduğumuz ve nereye gittiğimiz konusunda bilgi sahibidir					
7. İşletme vizyonumuz konusunda tüm birimler ve düzeyler arasında ortak bir uzlaşma vardır					
8. Tüm çalışanlarımız işletme hedeflerine bağlıdır					
9. Çalışanlarımız ve üst yönetim, işletme yol haritasını birlikte belirler					
10. Üst düzey yöneticilerimiz işletme vizyonunu alt düzey çalışanlarla paylaşırlar					
11. Ortak kabul görmüş bir konuda farklı düşüncelere sahip olan varsa bunu yansıtmaktan çekinmez					
12. Yöneticilerimiz, kendi fikir ve görüşlerinin sorgulanmasını istemezler					
13. İşletmemiz açık fikirliliğe büyük önem verir					
14. Yöneticilerimiz çalışanları, kalıpların dışında düşünmeye zorlar					
15. İşletmemizde orijinal fikirlere büyük değer verilir					
<b>İşletmemiz;</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. Rakiplerimizin işletmemizi tehdit eden hamlelerine hemen karşılık verir					
2. İşletmemizde rakiplerimizin stratejileri ile ilgili bilgileri sürekli toplarız ve bunları birbirimizle paylaşıyoruz					
3. Üst yönetimimiz rakiplerimizin güçlü yanlarını ve stratejilerini düzenli olarak ele alır, tartışır.					
4. İşletme olarak rekabet avantajımızın olduğu alanlarda rekabete gireriz					
5. İşletme olarak müşteri ihtiyaçlarına hizmet etmeye olan bağlılığımızı sürekli izleriz					
6. İşletme hedeflerimizin temelinde müşteri memnuniyetini sağlama yer almaktadır					
7. Rekabet avantajını sağlamaya yönelik temel stratejimiz, müşteri ihtiyaçlarını anlamak üzerinde kurulmuştur.					
8. Stratejilerimizi oluştururken “müşterilerimiz için nasıl artı değer üretiriz”i sürekli göz önünde bulundururuz					
9. İşletmemizde müşteri memnuniyeti sistematik bir şekilde sık sık ölçülür					
10. İşletme olarak satış sonrası hizmetlerin kaliteli bir şekilde sağlanmasına büyük önem veririz					
11. İşletmemizin tüm birimleri hedef pazarlarımızın ihtiyaçlarını karşılamak için koordineli bir şekilde çalışırlar					
12. İşletmemizin tüm birimleri birbirlerinin talep ve ihtiyaçlarına duyarlıdır					
13. Her birimin üst düzey yöneticisi mevcut ve potansiyel müşterilerimizi düzenli olarak ziyaret eder					
14. Tüm birimlerimiz pazar ve müşterilerle ilgili bilgi/deneyimlerini birbirleriyle paylaşırlar					
15. Müşteri memnuniyetinin sağlanmasına yönelik tüm bilgiler işletmemiz genelinde paylaşılır.					
16. Müşteri, rakip ve pazara yönelik bilgileri elde eden birimlerimiz bu bilgileri sadece kendilerine saklamaz, diğer birimlerle de paylaşırlar					
17. Tüm birimlerimiz hedef pazarlarımızın ihtiyaçlarını karşılamak için koordineli şekilde çalışır					

<b>Ben işletmenin çalışanı olarak:</b>	1	2	3	4	5
1. İşletmemin başarısı için daha çok çalışmayı isterim					
2. Şirketime son derece sadığımdır					
3. Şirketimizin gelecek planları benim için önemlidir					
4. Şirketimizin hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunmak için elimden geleni yaparım					
5. Kendimi tamamen işime adanırım					
6. Sadece iyi günde değil kötü günlerinde de bu firmada çalışmaya devam ederim.					
7. Arkadaşlarımla olan ilişkilerimden memnunum					
8. Çalışanlara kişisel gelişim fırsatları tanınmasından memnunum					
9. Yöneticilerimin, işimle ilgili yapmış oldukları rehberlik ve yol göstericilikten memnunum					
10. İşimden çok memnunum					
Sektör ortalamasını göz önünde bulundurarak firmanızı aşağıdaki faktörler açısından değerlendirdiğiniz.	Çok Düşük	Düşük	Orta	Yüksek	Çok Yüksek
<b>Genel olarak:</b>	1	2	3	4	5
1. Firmamızın uzun dönemli karlılık düzeyi					
2. Firmamızın satış /gelir artışı					
3. Çalışanın morali, iş tatmini ve firma amaçlarına bağlılığı					
4. Halk arasındaki imajı					
5. Finansal gücü (finansal kaynakları artırma yeteneği, likidite gücü)					
6. Firmamızın teknolojik rekabetçiliği					
7. Firmamızın pazara yeni ürünler sunma düzeyi					
8. Yeni ürünlerimizde ve süreçlerimizde son teknolojik yeniliklerin kullanılma düzeyi					
9. Yeni ürün geliştirme ve diğer süreçlerimizde son teknolojik yenilikleri uygulama hızımız					
10. Teknolojimizde, tecrügemizde ve süreçlerimizdeki değişim düzeyi					
11. Birim yöneticilerimizin Arge, teknolojik liderlik ve yenilik konularına önem verme düzeyi					
12. İşletmemizin son 5 yılda sunduğu yeni ürün ve hizmet hattı sayısı					
13. İşletmemizin son 5 yılda ürün ve hizmet hatlarında yaptığı radikal değişiklik sayısı					
<b>İşletme Hakkında Genel Bilgiler</b>					
İşletmenin Adı :					
Çalışan Sayısı :					
İşletmenin Kuruluş Yılı :					
<b>Formu Dolduran Hakkında Genel Bilgiler</b>					
Çalıştığı Departman :					
Unvanı / Statüsü :					
Yaşı : <input type="checkbox"/> 18-27 yaş <input type="checkbox"/> 28-40 yaş <input type="checkbox"/> 41 ve üzeri yaş					
Cinsiyeti : <input type="checkbox"/> Kadın <input type="checkbox"/> Erkek					
Eğitim Durumu : <input type="checkbox"/> İlköğretim <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Üniversite <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans <input type="checkbox"/> Doktora					

**DEĞERLİ ZAMANINIZI AYIRDIĞINIZ İÇİN ÇOK TEŞEKKÜR EDERİZ!!!**