



**ONDOKUZ MAYIS ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK TARZININ YENİLİK STRATEJİLERİ ve  
ÖRGÜTSEL YARATICILIK ÜZERİNE ETKİSİ: SAMSUN İLİNDE  
KOBİ'LER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

**Adem Aman SHIBU**

**Tez Danışmanı:  
Doç. Dr. Gürhan UYSAL**

**Samsun, 2017**

**T.C  
ONDOKUZ MAYIS ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÖNETİMİ VE ORGANİZASYON BİLİMDALI**

**DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK TARZININ YENİLİK STRATEJİLERİ ve  
ÖRGÜTSEL YARATICILIK ÜZERİNE ETKİSİ: SAMSUN İLİNDE  
KOBİ'LER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

**Adem Aman SHIBU**

**Tez Danışmanı:  
Doç. Dr. Gürhan UYSAL**

Samsun, 2017

## ÖZET

### DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK TARZININ YENİLİK STRATEJİLERİ ve ÖRGÜTSEL YARATICILIK ÜZERİNE ETKİSİ: SAMSUN İLİNDE KOBİ'LER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Adem Aman SHIBU

Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Aralık/2017

Danışman: Doç. Dr. Gürhan UYSAL

Bu araştırmada, dönüşümcü liderlik tarzının yenilik stratejileri ve bu stratejilerin örgütsel yaratıcılıkla ilişkileri ve dönüşümcü liderlik değerleri üzerine olan etkilerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırma örnekleme, Samsun ilinde bulunan KOBİ'ler ve kolayda örneklem yöntemiyle seçilen 193 işletme olarak belirlenmiştir. Araştırmada verileri toplanmak için "Kişisel Demografik Bilgi Formu", "Dönüşümcü Liderlik Ölçeği", "Yenilik Stratejileri Ölçeği" ve "Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği" kullanılmıştır.

Toplanan verilerin analizi, SPSS programı 2016 ile yapılmıştır. Çalışma verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotlardan bağımsız örneklem t- testi, tek yönlü ANOVA testi, Tukey HSD ve scheffe testi, Pearson's Korelasyon ve Regresyon analizleri kullanılmıştır.

Araştırma analizi sonucunda, korelasyon bulgusuna göre, KOBİ'lerde dönüşümcü liderlik ile yenilik stratejilerinin saldırgan boyutu ve fırsatçı boyutlar arasında istatistiksel olarak pozitif yönlü yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Ancak; dönüşümcü liderlik ile geleneksel boyutu arasında negatif yönlü bir ilişki varken, savunmacı, taklitçi ve bağımlı boyutları arasında hiçbir ilişki olmadığı bulunmuştur. Regresyon analizinin sonucuna göre, dönüşümcü liderlik ölçeği istatistiksel olarak, saldırgan boyutunu ve örgütsel yaratıcılık üzerinde yüksek bir düzeyde pozitif yönlü anlamlı etkisi vardır. Ancak, dönüşümcü liderlik; savunmacı, geleneksel, taklitçi ve bağımlı boyutları üzerinde istatistiksel olarak hiçbir etkisi yoktur.

**Anahtar Sözcükler:** Liderlik, Dönüşümcü Liderlik Tarzları, Yenilik Stratejileri, Örgütsel Yaratıcılık

## **ABSTRACT**

### **THE EFFECT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP STYLES ON INNOVATIONAL STRATEGIES AND ORGANIZATIONAL CREATIVITY: A CASE STUDY ON SME'S IN SAMSUN PROVINCE**

Adem Aman SHIBU

Ondokuz Mayıs University, Institute Of Social Sciences

The Department of Business Administration, M.A., December, 2017

Advisor: Prof. Dr. Gürhan UYSAL

In this study, it is aimed to examine the effect of the transformationist leadership style on the relationship between innovation strategies and organizational creativity and on the values of transformational leadership. The survey sample was conducted on SME's in Samsun province and 193 randomly selected enterprises. The data of the study, were collected by "Personal demographic information form", "Transformational Leadership Scale", "Scale of innovation strategies" and "Organizational Creativity Scale".

Analysis of the collected data was done with SPSS 23 windows for program 2016. Data were also evaluated with descriptive statistical methods, independent samples t-test, one-way ANOVA test, Tukey HSD test & Scheffe, Pearson's correlation and regression test analysis.

As a result of the analysis, there is a statistically significant relationship between the aggressive dimension and the opportunistic dimension of the innovation strategies in the SMEs according to the correlation finding. However, while there is a negative relationship between the transformational leadership and the traditional dimension, it is found that there is no relation between the defensive, imitative and dependent dimensions. As a result of the regression analysis, the transformative leadership statistically has a significant positive effect on the aggressor dimension and organizational creativity at a high level. But; there is no statistically significant effect on the transformational leadership defensive, traditional, imitator and dependent dimensions.

**Key Words:** Leadership, Transformational Leadership Styles, Innovation Strategies, Organizational Creativity

## BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Hazırladığım yüksek lisans tezinin bütün aşamalarda bilimsel etiğe ve akademik kurallara riayet ettiğimi, çalışmada doğrudan ya da dolaylı olarak kullandığım her türlü alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğu, yazımda enstitü yazım kılavuzuna uygun davranıldığımı taahhüt ederim.

...../...../2017

Adem Aman SHIBU

## TEZ KABUL VE ONAYI

Adem Aman SHIBU tarafından hazırlanan (Dönüşümcü Liderlik Tarzının Yenilik Stratejileri Ve Örgütsel Yaratıcılık Üzerine Etkisi: Samsun İlinde Kobi'ler Üzerine Bir Araştırma; başlıklı bu çalışma, (.../.../20..) tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oy birliğiyle/oy çokluğuyla başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi/ Yeterlik Çalışması olarak kabul edilmiştir.

İmza

Başkan : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Jüri: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Jüri: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

\_\_\_ / \_\_\_ / \_\_\_

Enstitü Müdürü

(İmza ve Mühür)

## TEŞEKKÜR

Tez çalışmam süresince yardım ve desteklerini esirgemeyen, her konuda bana yol gösteren danışmanım Doç. Dr. Gürhan UYSAL hocama teşekkür ederim. Tezimin ilk aşamasında bana yol gösteren ve katkıda bulunan Doç. Dr. Hasan GÜL, Yrd. Doç. Dr. Evrim ERDOĞAN, Doç. Dr. Aysun ÇETİN, Arş. Gör. Resul GÜLEÇ ve Arş. Gör. Taha Buğra ÇELİK 'e teşekkür ederim.

Hayatımın tüm aşamalarında olduğu gibi yüksek lisans sürecimin her aşamasında da desteklerinin benden esirgemeyen, uzaktan da olsa hep yanımda olan tüm aileme sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Hayatımın en zor günlerinde yanımda olup hiç yabancılık hissetmemeyi öğreten Doç. Dr. Bekir ŞİŞMAN başta olmak üzere Türkiye'de tanıdığım herkese ve hem iyi hem kötü günde yanımda olup bana yardımları dokunan tüm dostlarıma sonsuz teşekkür borçluyum.

## İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	iv
İÇİNDEKİLER.....	viii
TABLolar LİSTESİ.....	xii
GİRİŞ.....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### LİDERLİK İLE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK

1.1. Lider ve Benzer kavramlar Tanımı.....	3
1.1.1. Yönetim kavramı.....	3
1.1.2. Liderlik kavramı.....	3
1.1.3. Koçluk kavramı.....	4
1.1.4. Mentorluk kavramı.....	5
1.2. Liderlik ve Yöneticilik.....	5
1.3. Yönetim Tarzlarına Göre Liderlik Biçimleri.....	6
1.3.1. Otoriter Liderlik.....	6
1.3.2. Demokratik Liderlik.....	6
1.3.3. Tam Serbesti Tanyan Liderlik.....	7
1.4. Çağdaş Liderlik Yaklaşımları.....	7
1.4.1. Karizmatik Liderlik.....	8
1.4.1.1. Karizmatik Liderliğin Özellikleri.....	9
1.4.2. Etkileşimsel Liderlik.....	9
1.4.3. Dönüşümcü Liderlik.....	10
1.5. Dönüşümcü Liderlik ve Özellikler.....	11
1.5.1. Dönüşümcü(Transformasyonel) Liderliğin Tanımı.....	11
1.5.2. Dönüşümcü Liderlik Tarihsel Gelişimi.....	12
1.5.3. Dönüşümcü Liderliğin Özellikleri.....	14
1.5.4. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları.....	15
1.5.4.1. İdealize Edilmiş Etki (Karizma).....	15
1.5.4.2. Entelektüel Uyarım.....	16
1.5.4.3. İlham Verici Motivasyon.....	17
1.5.4.4. Bireyselleştirilmiş İlgi.....	17
1.5.5. Dönüşümcü Liderliğin Sonuçları.....	18
1.5.5.1. Örgüt Üzerindeki Sonuçları.....	18
1.5.5.2. Çalışanlar Üzerindeki Sonuçları.....	18



## İKİNCİ BÖLÜM

### YENİLİK STRATEJİLERİ

2.1. Yenilik Kavramlarının Tanımlanması.....	19
2.1.1. Yenilik Kavramı.....	19
2.1.2. Yenilik Temel Amaçları.....	20
2.1.3. Yeniliğin Önemi.....	21
2.1.4. Yenilik Çevresi.....	22
2.1.4.1. Değişen Dünya Ekonomisi ve Artan Rekabet.....	22
2.1.4.2. Değişen Tüketici Tercihleri ve Gelişen Ürünler.....	23
2.1.4.3. Bilgi ve Teknolojideki Değişimler.....	24
2.2. Yenilik İle İlişkili Kavramlar.....	24
2.2.1. Teknoloji.....	24
2.2.2. Yaratıcılık.....	25
2.2.3. Değişim.....	25
2.2.4. Buluş.....	26
2.2.5. Araştırma-Geliştirme.....	27
2.3. Yenilik Kaynakları ve Türleri.....	27
2.3.1. Yenilik Kaynakları.....	27
2.3.1.1. Beklenmeyen Oluşumlar.....	27
2.3.1.2. Pazarlar ve Tüketiciler.....	28
2.3.1.3. Plan ve Uygulamalar Arasındaki Uyumsuzluklar.....	28
2.3.1.4. Süreç Gereği.....	29
2.3.1.5. Algılamadaki, Endüstri ve Pazar Yapılarındaki Değişimler.....	29
2.3.1.6. Demografik Değişimler.....	30
2.3.1.7. Yeni Bilgi.....	31
2.3.2. Yenilik Türleri.....	31
2.3.2.1. Stratejik Yenilikler.....	31
2.3.2.2. Uygulama Yenilikleri.....	32
2.3.2.3. Ürün Yenilikleri.....	33
2.3.2.4. Süreç Yenilikleri.....	33
2.3.2.5. Hizmet Yenilikleri.....	34
2.3.2.6. Pazarlama Yenilikleri.....	34
2.3.2.7. İş Modeli Yenilikleri.....	34
2.3.2.8. Yapısal Yenilikleri.....	35
2.4. Yenilik Stratejilerin Boyutları.....	35
2.4.1. Saldırgan Yenilik Stratejisi.....	36
2.4.2. Savunmacı Yenilik Stratejisi.....	37

2.4.3. Taklitçi Yenilik Stratejisi.....	37
2.4.4. Geleneksel Yenilik Stratejisi.....	38
2.4.5. Fırsatçı Yenilik Stratejisi.....	38
2.4.6. Bağımlı Yenilik Stratejisi.....	39
2.5. Yenilik Sonuçları ve Değerlendirmeler.....	39

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

### **ÖRGÜTSEL YARATICILIK**

3.1. Yaratıcılık Kavramı.....	41
3.2. Yaratıcılık Kuramları.....	43
3.2.1. Kendini Gerçekleştirme.....	43
3.2.2. Psikanaliz Kuramlar.....	43
3.2.3. Davranışsal Kuramlar.....	44
3.2.4. Kavramsal Yaklaşım Kuramı.....	44
3.3. Yaratıcılık Süreci.....	44
3.4. Yaratıcılığın Önemi.....	46
3.5. Örgütsel Yaratıcılık Boyutları.....	47
3.5.1. Bireysel yaratıcılık Boyutu.....	47
3.5.2. Yönelimsel yaratıcılık Boyutu.....	49
3.5.3. Toplumsal yaratıcılık Boyutu.....	50

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK, YENİLİK STRATEJİLERİ VE ÖRGÜTSEL YARATICILIK DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ İLİŞKİLER**

4.1. Dönüşümcü Liderlik İle Yenilik Stratejileri Arasındaki İlişkiler.....	52
4.2. Dönüşümcü Liderlik Davranışlarıyla Örgütsel Yaratıcılık arasındaki ilişkileri.....	53
4.3. Yaratıcılık İle Yenilik Stratejileri Arasındaki ilişkiler.....	55

## **BEŞİNCİ BÖLÜM**

### **DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK TARZININ YENİLİK STRATEJİLERİ VE ÖRGÜTSEL YARATICILIK ÜZERİNE ETKİSİ: SAMSUN İLİNDE KOBİ'LER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

5.1. Araştırma Amacı.....	57
5.2. Araştırma Evreni ve Örneklemi.....	58
5.3. Araştırma Varsayımı ve Sınırlılıkları.....	58
5.4. Araştırma Modeli ve Hipotezleri.....	59
5.5. Araştırma Yöntemi ve veri analizleri.....	60
5.6. Araştırma Analizi Ölçekler.....	60
5.7. Demografik Analizler ve Araştırmanın Bulguları.....	62

5.8. Araştırmanın İstatistiksel Veri Analizi ve Bulguları.....	70
5.9. Yenilik Stratejileri ve Örgütsel Yaratıcılık (Bağımlı Değişkenler) İle İlgili Tek Yönlü Varyans ANOVA.....	71
5.10. Korelasyon Analizleri.....	74
5,11. Regresyon Analizleri.....	76
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>	<b>85</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>90</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>98</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>103</b>



## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1.1.</b> Lider ve Yönetici Özellikleri Arasındaki Karşıtlıklar.....	5
<b>Tablo 1.2.</b> Etkileşimsel Lider Davranışları ve Örgütsel Başarı Arasındaki İlişkiler .....	9
<b>Tablo 5.1.</b> Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	61
<b>Tablo 5.2.</b> Demografi ile İlgili Frekans Analizi.....	63
<b>Tablo 5.3.</b> Dönüşümcü Liderlik Ölçeklerin Tanımlayıcı İstatistik Analizi.....	66
<b>Tablo 5.4.</b> Yenilik Stratejiler Boyutlarının Tanımlayıcı İstatistiksel Analizi.....	67
<b>Tablo 5.5.</b> Yenilik Stratejiler Boyutlarının Tanımlayıcı İstatistiksel Analizi.....	68
<b>Tablo 5.6.</b> Değişkenlerin Tanımlayıcı İstatistiksel Ortalamalar Analizleri.....	69
<b>Tablo 5.7.</b> Ölçeklerin Cinsiyete Göre Farklılık Gösterme Durumunun t -testi ile İncelenmesi.....	71
<b>Tablo 5.8.</b> Ölçeklerin Medeni Durumuna Göre Farklılık Gösterme Durumunun t -testi ile İncelenmesi.....	71
<b>Tablo 5.9.</b> Ölçek Puanlarının Yaşa Göre Farklılık Gösterme Durumunun ANOVA Testi İle Analizi.....	72
<b>Tablo 5.10.</b> Ölçek Puanlarının Eğitim Durumuna Göre Farklılık Gösterme Durumunun ANOVA Testi İle Analizi.....	72
<b>Tablo 5.11.</b> Ölçek Puanlarının İşletmelerin Endüstri Koluna Göre Farklılık Gösterme Durumunun ANOVA Testi İle Analizi.....	73
<b>Tablo 5.12.</b> Dönüşümcü Liderlik, Yenilik Stratejileri ile Örgütsel Yaratıcılık Değişkenleri Arasındaki İlişkiler.....	74
<b>Tablo 5.13.</b> Dönüşümcü Liderlik ile Yenilik Stratejileri Üzerindeki Etkiyi Gösteren Regresyon Analizi.....	77
<b>Tablo 5.14.</b> Dönüşümcü Liderlik ile Yenilik Stratejilerinin Saldırgan Boyutu Üzerindeki Etkiyi Gösteren Regresyon Analizi.....	77
<b>Tablo 5.15.</b> Dönüşümcü Liderlik ile Yenilik Stratejilerinin Savunmacı Boyutu Üzerindeki Etkiyi Gösteren Regresyon Analizi.....	78
<b>Tablo 5.16.</b> Dönüşümcü Liderlik ile Yenilik Stratejilerinin Geleneksel Boyutu Üzerindeki Etkiyi Gösteren Regresyon Analizi.....	78
<b>Tablo 5.17.</b> Dönüşümcü Liderlik ile Yenilik Stratejilerinin Taklitçi Boyutu Üzerindeki Etkiyi Gösteren Regresyon Analizi.....	79
<b>Tablo 5.18.</b> Dönüşümcü Liderlik ile Yenilik Stratejilerinin Bağımlı Boyutu Üzerindeki Etkiyi Gösteren Regresyon Analizi.....	80

<b>Tablo 5.19.</b> Dönüşümcü Liderlik ile Yenilik Stratejilerinin Fırsatçı Boyutu Üzerindeki Etkiyi Gösteren Regresyon Analizi.....	80
<b>Tablo 5.20.</b> Dönüşümcü Liderlik ile Örgütsel Yaratıcılık Üzerindeki Etkiyi Gösteren Regresyon Analizi.....	81
<b>Tablo 5.21.</b> Dönüşümcü Liderlik ile Örgütsel Yaratıcılığın Bireysel Boyutu Üzerindeki Etkiyi Gösteren Regresyon Analizi.....	81
<b>Tablo 5.22.</b> Dönüşümcü Liderlik ile Örgütsel Yaratıcılığın Yönetmel Boyutu Üzerindeki Etkiyi Gösteren Regresyon Analizi.....	82
<b>Tablo 5.23.</b> Dönüşümcü Liderlik ile Örgütsel Yaratıcılığın Toplumsal Boyutu Üzerindeki Etkiyi Gösteren Regresyon Analizi.....	83
<b>Tablo 5.24.</b> Araştırma Modelleri Hipotezlerinin Kabulü/Reddi.....	84



## SİMGELER ve KISALTILAMALAR

Bu çalışmada kullanılmış simgeler ve kısaltmalar, açıklamaları ile birlikte aşağıda sunulmuştur:

<b><u>Kısaltmalar</u></b>	<b><u>Açıklamalar</u></b>
<b>ANOVA</b>	Varyans Analizi (F testi)
<b>AKY</b>	Altım Kademe Yönetici
<b>Ar-Ge</b>	araştırma ve Geliştirme
<b>Ark</b>	Arkadaşlar
<b>BĞL</b>	Bağımlı Ortalama
<b>BRY</b>	Bireysel
<b>DL</b>	Dönüşümcü Liderlik
<b>FRT</b>	Fırsatçı
<b>GLN</b>	Geleneksel
<b>KOBİ</b>	Küçük Ve Büyük Ölçek İşletmeler
<b>n</b>	frekans sayı
<b>N</b>	Toplam Katılımcıların Sayısı
<b>Ort. (X)</b>	Ortalama
<b>OKY</b>	Orta Kademe Yönetici
<b>ÖRY</b>	Örgütsel Yaratıcılık
<b>p</b>	page
<b>s</b>	sayfa
<b>SLG</b>	Saldırgan
<b>SH</b>	standart hata
<b>SS</b>	standart sapma
<b>TPL</b>	Toplumsal
<b>vd</b>	ve diğeri
<b>YNT</b>	Yönetsel
<b>YS</b>	Yenilik Strateji

## GİRİŞ

Çağdaş işletmeler küreselleşen dünyanın hızına ayak uydurmak için değişime ve dönüşüme gereksinim duymaktadırlar. Rekabet ortamı firmaları karmaşıklığa ve belirsizliğe sürüklemektedir. İşte bu noktada liderler önem kazanmaktadır. Değişen ortamlara ve işyerlerindeki değişen şartlara bağlı olarak ortaya çıkan problemlerle başa çıkmak için girişimci, kaynak dağıtan, isteklendiren, müzakere eden, esin kaynağı olan, yol gösteren, destekleyen, işletme yöneticilerini yönlendiren ve harekete geçmelerini sağlayan bir lidere ihtiyaç vardır.

Dönüşümcü liderlik, geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma dönük bir liderlik tarzı olarak görülmektedir. Bundan dolayı da vizyon sahibi olmak ve bu vizyonu takipçilere kabul ettirmek için çaba göstermektedir. Karizmatik liderlik gibi bu yaklaşım da izleyicilerin daha yüksek seviyede başarılar kazanması için motive edilmesi fikrini benimsemektedir. Bass' a göre. "Etkileşimsel liderler örgütlerin kültürünü olduğu gibi hiç değişiklik olmadan çalıştırmayı kabul ederken; dönüşümcü lider örgüt kültürünü değiştirir ". Bu liderliklerden, takipçilerini daha fazla tatmin eden ve fazladan etkinliği olan dönüşümcü liderlik tarzı ve daha az olanı ise etkileşimsel liderlik tarzıdır.

Günümüzde şiddetle artan rekabet ve yeni teknolojilerin geliştirilmesi nedeniyle devamlı olarak değişen çevrelerde, büyümenin ve performansı devam ettirmenin tek yolu yenilik ve yaratıcılıktır. Yoğun bir şekilde değişen dünyada iş çevrelerinde rekabet etmek için, firmalar yeni ürünler, hizmetler ve prosesler geliştirmeli ve faaliyet gösterdiği sektöre hakim olmak ve pazar payını artırmak için, hızla yeniliğe adapte olmalıdırlar. 21. yüzyılda da firmalar karmaşık global bir çevrede rakipleriyle baş edebilmek ve rekabet durumunu güçlendirmek için düzenli olarak yeni ürünler, hizmetler ve prosesler sağlamaktadır. Bu durumda, yenilik faaliyetleri firmalar için çok önemli bir ihtiyaç haline gelmektedir.

Modern işletme çevresinde, küresel ekonominin bir gereği olarak organizasyonun yönetim sürekliliği değişimin artışıyla doğru orantılı olarak belirlenmektedir. Organizasyonlar sürekli ürün ve süreç yenilikleriyle karşı karşıya kalmakla birlikte müşteri ihtiyaçlarını da bu doğrultuda karşılamaya çalışmaktadırlar. Yaratıcılık ve yenilik, birbirini tamamlayan iki kavramsal olgudur. Yaratıcılıkla ortaya konulan fikirler, yenilik anlayışıyla işletmeler için yaşam kaynağı sağlamaktadır. Bu yüzden bir şirketteki stratejik planlamacılar tarafından teşvik edilmesi ve geliştirilmesi gerekmektedir.

Bu nedenle, bu araştırmada KOBİ'lerde yöneticilerin yönetim alanında sergiledikleri liderlik tarzları ile yenilik stratejileri ve örgütsel yaratıcılık arasındaki ilişkilerinin araştırılması hedeflenmiştir. Araştırma 5 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, lider ve liderlik kavramları, lider ve yönetici kavramları arasındaki ilişki ve farklar, liderin güç kaynakları, çağdaş liderlik yaklaşımları, dönüşümcü liderlik boyutları üzerinde durulmuştur. İkinci bölümde, yenilik, yenilik ile ilişkili kavramlar, yenilik çevreleri, yenilik kaynakları ve yenilik türleri, yenilik stratejileri üzerinde durulmuştur. Üçüncü bölümde, yaratıcılık ve yaratıcılık kavramları, yaratıcılık süreçleri, yaratıcılığın önemi ve faydaları, yaratıcılığın teorileri, örgütsel yaratıcılık boyutları, yaratıcılık ve yenilik arasındaki ilişkiler, dönüşümcü liderlik ve yenilik stratejileri arasındaki ilişkiler, dönüşümcü liderlik ve örgütsel yaratıcılık arasındaki ilişkiler, yenilik stratejileri ve örgütsel yaratıcılık arasındaki ilişkiler üzerinde durulmuştur. Dördüncü bölümde, dönüşümcü liderlik tarzları ile yenilik stratejileri ve örgütsel yaratıcılıklar arasındaki ilişkiler üzerinde durulmuştur. Beşinci bölümde, uygulama sonuçlarının analizine ve elde edilen bulguların değerlendirilmesine yer verilmiştir. Demografik bulgular, liderlik tarzları ile yenilik ve örgütsel yaratıcılık arasındaki ilişkiye ilişkin bulgular ve demografik özelliklerine göre yöneticilerin liderlik tarzları, yenilik ve örgütsel yaratıcılık algıları düzeyine ilişkin bulgular yorumlanmıştır.



# BİRİNCİ BÖLÜM

## LİDERLİK İLE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK

### 1.1. Liderlik ve Benzer kavramlar Tanımı

#### 1.1.1 Yönetim kavramı

Yönetim, insan ilişkilerinin olduğu her yerde ve her dönemde var olan bir kavramdır. Eski medeniyetlerden bugüne kadar zaman içerisinde gelişme gösteren, geniş kapsamlı bütün eylemler ve her türlü kuruluşun faaliyetleri bu kapsam içinde yer almaktadır. Bu geniş bakış açısı ile bakıldığı zaman yönetim:

- Evrensel bir süreç,
- Toplumsal yaşam kadar eski sanat
- Gelişmekte olan bir bilim olarak tanımlanabilir.

Yönetim olgusunu yukarıda görüldüğü gibi farklı bakış açılarından tanımlamak mümkündür. Ancak, örgütlerde yönetim olgusunun anlamı bir süreç olarak kabul edilmekte ve tanımlanmaktadır. Örgütsel anlamda yönetim; üretim veya hizmet amaçları olarak kurulan kuruluşların, maddi ve maddi olmayan varlıklardan ve işgücünden oluşan üretim kaynaklarını optimal bir şekilde sevk ve idare etmelerini sağlamaktadır. Kısaca, yönetimin bir başka tanımı ise, “ Örgütsel kaynakların planlanması, örgütlenmesi, yönetilmesi ve denetimi yoluyla örgüt amaçlarına verimli ve etkin bir biçimde ulaşılması faaliyetlerini kapsamaktadır (Zerengök, 2005:5- 6).

#### 1.1.2 Liderlik kavramı

Sosyal psikolojinin bir alt dalı olan örgütsel davranış alanının en çok ilgi gören konularından bir tanesi liderliktir. Bu kavram, insanlık tarihi kadar eski olmasına rağmen liderlik ile ilgili tanımlar, kuramsal açıklamalar ve araştırmaların tarihi 50 yıldan fazla değildir. Birçok kuram- model ve yüzlerce araştırmaya rağmen hala liderlik konusunda net bir tanım birliğine açıklandığını söylemek mümkün değildir (Zerengök, 2005: 7). Liderlikle ilgili tanımlar literatürü incelendiğinde bazen bir makamın niteliği, bazen davranış çeşidi bazen de kişilik özelliği olarak kullanıldığına rastlanılmıştır. Bu

yaklaşımlardan yola çıkarak literatürde birçok liderlik tanımıyla karşılaşmanın mümkün olduğu açıktır (İpekçi, 2013:3).

Zerengök (2005) 'e göre, liderliğin en sade tanımı, insanları etkileyebilme yeteneğidir. Ve “bir örgütün önceden belirlenmiş olan hedeflerine ulaşabilmesini sağlamak için insan kaynağını verimli ve etkin bir biçimde kullanma kabiliyetidir. Burns' a göre liderlik insanların ekonomik, siyasal ve benzeri güç ve değerler kullanarak bağımsız ya da karşılıklı olarak belirledikleri amaçlara ulaşmak için çalışanları ya da takipçilerinin harekete geçirmeleridir (1978: 425; Erdoğan, 2011: 1).

Bir tanımlamaya göre liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme, bilgi, beceri ve yeteneklerinin toplamıdır. Lider, grup üyeleri tarafından hissedilen ancak açıklığa kavuşmamış olan ortak düşünce ve istekleri benimsenebilir bir amaç biçiminde ortaya koyan ve grup üyelerinin potansiyel güçlerini bu amaç etrafında faaliyete geçiren kişidir (Eren, 2008; İpekçi, 2013: 3).

1994 yılında, Globe Projesi'nde 56 ülkeden 84 bilim adamının gerçekleştirdikleri toplantıdan sonra ortaya atılan liderliğin tanımını şöyle özetlemek mümkündür; *Liderlik, başkalarını etkileme, motive etme ve diğer kişilere üyesi oldukları kuruluşların etkinliğine ve başarısına katkıda bulunmak olduğunu ifade etmişlerdir* (Erkilinç, 2011: 21).

Peter Drucker ise liderliğin nihai ödevini, insanlarda dinamizm oluşturmak ve insanların görüş ufkunu genişletmek olarak açıklamıştır. Bu bağlamda değişimden söz etmek mümkündür. Drucker bunu şöyle özetlemiştir: “Kimse değişimi yönetemez, ancak değişimin önüne geçebilir”. İşte bu noktada liderlik değişimi, değişimin her türlü de liderliği gerektirmektedir ( Drucker, 2002: 85; İpekçi, 2013: 4).

### **1.1.3 Koçluk kavramı**

Yönetim alanında yaşanan sürekli değişim ve gelişimin sonucunda, liderlik olgusu ile birlikte ortaya çıkan yeni yaklaşım tarzlarından birisi de koçluk. Koçluk, *deneyimli bir yönlendiricinin rehberliğinde, kişinin güçlü ve eksik yanlarının farkına varmasına ve eksiklerini düzeltmesine, sorularına kendi kendine çözümler üretebilmesi çabasıdır*. Koç ise, “ insanlara, sahip oldukları beceriler ve yeteneklerin far-

*kına varabilmeleri ve yeni kabiliyetler kazanarak kendilerini devamlı bir biçimde geliştirebilmeleri için ve performanslarını arttırabilmeleri konusunda destekçi olan kişidir” (Zerengök, 2005: 12).*

#### **1.1.4 Mentorluk kavramı**

Mentorluk, deneyimli ya da bir konuda uzman olan (mentor) bir kişinin bilgisini diğer bir kişiye (mentee) aktardığı ve ona örnek olduğu öğrenme ilişkisidir. Bu ilişkinin olmasından dolayı; mentor, güvenilir bir öğretmen, yönlendirici, rehberlik edici, danışmacı veya akıl hocası olarak tanımlanırken ve mentee ise, öğrenmeye istekli olan bir öğrenci olarak ifade edilmesi mümkündür (Zerengök,2005: 14).

### **1.2 Liderlik ve Yöneticilik**

Liderlerin ve yöneticilerin dünya görüşleri temelde farklı olmaktadır. Liderlik çalışanlarıyla kuvvetli ilişkiler kuran, onların isteklerine önem veren gelecekle ilgili amaçlar, hedefler ve vizyonunu oluşturan ve bunu işletmeye benimsetebilen kişidir. Yöneticilik ise çalışanlarıyla kişisel ilişkiler kurmayan bir anlayışla günlük iş akışını yönlendirmeye dayandığı için bugünle ilgilenen kişi olmaktadır ( Zaleznik, 1999; İpekçi, 2013: 4). Efil’ e göre Yönetici, kendisine verilen formel yetkisini ya da yasal gücünü kullanırken lider, kendi kişisel özelliklerinden kaynaklanan gücünden faydalanmasıdır (1999: 5; Erdoğanca, 2011: 5).

Zaleznik'e (1999) göre yöneticiler olayların sırasına göre veya karar verme sürecinde insanlarla ilgilendirirken; öte yandan liderler daha empatik yollarla ilgilidir. Yöneticiler, işlerin nasıl yapıldığına ve bir liderin olayların ve kararların katılımcılara ne kast ettiği konusunda ilgileniyor (Erkilinç, 2011: 23).

Daft’ a göre, hem yöneticilik hem de liderlik organizasyon için çok önemlidir. Bennis, Liderlik ve yöneticilik arasındaki temel ayrımları aşağıdaki Tablo 1,1 de şeklinde gösterilmiştir (Erdoğanca, 2011:6- 7).

**Tablo 1.1. Lider ve Yönetici Özellikleri Arasındaki Karşıtlıklar**

<b>LİDER</b>	<b>YÖNETİCİ</b>
Yenilikçidir	İdarecidir
Orijinaldir	Tekrarcıdır
Geliştiricidir	Devam ettiricidir
İnsanlar üzerine odaklanır	Sistem ve yapılar üzerine odaklanır
Dürüştür, doğrulara güvenir	Denetime güvenir
Uzun vadeli perspektife sahiptir	Kısa vadeli görüşe sahiptir
Neden ve niçin soruları önemlidir	Nasıl ve ne zaman biçiminde soru sorar
Gözlerini yatay düzlemde gezdirir	Gözlerini tabanda gezdirir
Kendisidir	Klasik anlamda iyi askerdir
Doğru düşüncededir	Düşünceleri doğrudur
Mevcut duruma kafa tutar	Mevcut durumu kabul eder

*Kaynak: Keçeciöglü, 2003: 12.*

### **1.3 Yönetim Tarzlarına Göre Liderlik Biçimleri**

Liderler, çalışanlarını yönetirken davranış ve tarzları farklılık göstermektedir. Bir kısım lider çalışanlarına söz hakkı tanımaz, bir kısmı çalışanlarına hiç karışmaz, bir kısmı ise yönetim kararlarına çalışanlarının da katılmasını isterler. Bu davranışların hepsi bir çeşit güç kullanımını belirlemektedir (İpekçi, 2013: 27).

Bu liderlik biçimleri şunlardır;

- Otoriter Liderlik,
- Demokratik Liderlik,
- Tam Serbesti Tanıyan Liderlik

#### **1.3.1 Otoriter Liderlik**

Otoriter liderlik biçimi genellikle klasik yaklaşım olarak düşünülmektedir. Yöneticilerinin mümkün olduğunca güç ve karar alma yetkisine sahip olduğu bir liderlik kavramsal olgusuymuş. Yönetici, çalışanlara danışmaz ve herhangi bir girdi vermesine izin verilmez. Çalışanlar herhangi bir açıklama yapılmaksızın emirlere uymaları gerekiyormuş. Motivasyon ortamı, yapılandırılmış bir dizi ödül ve ceza yaratarak üretilir (Erkilinç, 2011: 29).

#### **1.3.2 Demokratik Liderlik**

Demokratik lider, çalışanlarına yetki devreden, katılımı teşvik eden ve onları etkilemek için uzmanlık ve beğeniye dayanan gücü kullanan kişidir (Daft, 2010: 672). Hem kendi yetenekleri hem de çalışanlarına danışıp onlarla tartışarak işleri tamamlar.

Çalışanlarının inisiyatif sahibi olmalarını ve iletişim kurma becerileri iyi olması bekler. Bununla birlikte yöneticilik yeteneklerini de geliştirir. Bu tarz liderlikte işin başarısına grup ile ulaşılır (Mucuk, 2005:167; İpekçi, 2013: 28).

Demokratik liderler, bütün çalışmanın üyelerini karar verme sürecine katkıda bulunmaya davet ederler. Bu yalnızca ekip üyelerinin katılımıyla iş tatmini arttırmakla kalmaz, aynı zamanda kişilerin becerilerini geliştirmeye de yardımcı olur. Ekip üyeleri kendi kaderini kontrol ediyorlar. Bu yüzden yalnızca maddi bir ödülün ötesinde çalışmaya motive oluyormuşlar (Erkilinç, 2011: 32).

Demokratik- katılımcı liderlerin yaraları ise, grup üyelerinin de kararlara katılımı ve ortak bir kararlar alınması, fikirlerine değer verilen üyelerin karar vermesine dâhil olması, böylece de daha etkin ve verimli çalışan bir gruba elde edilmesi olarak açıklanmıştır (Zerengök, 2005: 18).

### **1.3.3 Tam Serbesti Tanıyan Liderlik**

Bu Fransızca “laissez-faire” Türkçe’nde ifadesi, "bırakın" anlamına gelir ve ekip üyelerini kendi başına çalışmaya bırakan liderleri bir kavramı tanımlar. Lider, gerçekleştirilenleri izler ve bunu düzenli olarak ekibe bildirirse etkili olabilir. Çoğu zaman, boş zaman değerlendirme liderliği, bireysel ekip üyeleri çok tecrübeli ve yetenekli kendinden menşeli olduğunda etkili olur. Bazen, bu tip liderlik yöneticiler yeterli kontrolü uygulamadıklarında da ortaya çıkabilir (Erkilinç, 2011: 32).

Tam serbesti tanıyan lider, çalışanlarının amaçlarını kendi kendilerine belirlemelerine ve kararları kendilerinin vermesine sağlar. Lider çalışan grubun bireysel hareketine izin verir. Ancak çalışanlar farklı yönlerde hareket geçebilir (Mucuk, 2005: 167; İpekçi, 2013: 28).

## **1.4 Çağdaş Liderlik Yaklaşımları**

Çağdaş işletmeler küreselleşen dünyanın hızına ayak uydurmak için değişime ve dönüşüme gereksinim duymaktadırlar. Rekabet ortamı firmaları karmaşıklığa ve belirsizliğe sürüklemektedir. İşte bu noktada liderler değişen ortamlar, işyerlerindeki değişen şartlar ve problemlerle başa çıkmak için girişimci, kaynak dağıtan, isteklendiren, müzakere eden, esin kaynağı olan, yol gösteren, destekleyen, işletme yöneticilerini yönlendiren ve harekete geçmeleri sağlayan bir lider ihtiyaç gerektirir (Eren, 2008:

543). Bu bağlamda liderlik kavramı da değişimden etkilenmekte ve yenilenmektedir. Çalışmanın bu bölümünde liderlik tarzlarının yeni yaklaşımlarından olan aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (İpekçi, 2013: 30):

- Karizmatik liderlik,
- Etkileşimsel (Transaksiyonel) liderlik
- Dönüşümcü (Transformasyonel) liderlik.

#### **1.4.1 Karizmatik Liderlik**

Karizma kelime anlamı olarak Antik Yunan'da "armağan" veya "Tanrı bağıışı" olarak tanımlanmıştır. Karizma, sıradan insanların dışında, çalışanların liderlerindeki Allah vergisi, insanüstü güç olarak tanımlanmıştır (Güney, 2001: 299). Karizmatik liderler beklenenin ötesinde kitleleri yönlendirme kapasitesine sahiptirler. Martin Luther King ünlü cümlesi "bir rüya görüyorum" dedikten sonra kitleler onun rüyasını yani vizyonunu paylaşmışlardır (Northouse, 2010: 174; İpekçi, 2013: 30). Karizmatik liderlik ile ilgili ilk olarak çalışmalar yapan, İsviçreli Jurg Weber olmuştur. Weber' e göre karizmatik liderleri diğer insanlardan ayıran en önemli özellik onların Tanrı vergisi ayrıcalıklara sahip olmasıdır. Kavramsal bir modele dayanmayan bu tanım, daha sonra birçok bilim adamının ilgisini çekmiş ve araştırma konusu olmuştur (Baltaş, 2002; Kaplan, 2005: 28).

Karizmatik bir liderlik tarzı, dönüşümcü liderliğe benzer görünebilir, çünkü bu liderler ekiplerinde çok fazla heves uyandırır ve başkalarını ileriye götürmek için çok enerjiktir. Bununla birlikte, karizmatik liderler takımlarından ziyade kendilerine daha fazla inanma eğiliminde olabilirler ve bu liderin ayrılması durumunda bir projenin veya bir organizasyonun bile çökebileceği riskini doğurur. Takipçilerin gözünde, başarı karizmatik liderin varlığına doğrudan bağlıdır. Bu nedenle, karizmatik liderlik büyük sorumluluk taşır ve liderin uzun vadeli taahhüdüne ihtiyacı vardır (Erkilinç, 2011: 31). Bu liderlik, örgüt içinde çalışanlarının kendilerine olan güvenlerini arttırmak, onların ortak misyonun başarılmasında ve diğer grup üyeleri ile işbirliğine daha istekli hale getirir. Bunu sağlamak için de, izleyicilerini yüksek beklentilere yönlendirmek ve onların bu beklentileri yapabileceklerine inandığını ve onlara bu konuda güvendiğini göstermek cesaretlendirmek ve motivasyonlarını arttırmaktadırlar (Zerengök, 2005: 22).

Karizmatik liderler genellikle kriz ve kaos durumları sonucunda ortaya çıkmaktadır. Önemli bir örnek daha vermek gerekirse Mustafa Kemal Atatürk Büyük Taarruz öncesinde verdiği “Ordular, İlk hedefiniz Akdeniz, İleri” emri kitleleri nasıl sürüklemiş ve bugünlere getirmiştir (Leblebici, 2008: 61-72; İpekçi, 2013: 30).

#### **1.4.1.1 Karizmatik Liderliğin Özellikleri**

Karizmatik liderliğin özellikleri çoğu araştırmaları tarafından çeşitli bir şekilde belirlenmiştir. Bunlardan, Aytaç (2003) karizmatik liderlerin özelliklerin aşağıdaki gibi özetlemiştir:

- Olağanüstü yeteneklere sahip,
- Yüksek özgüven,
- Yüksek etkileme ve baskın olma ihtiyacı,
- İnançlarının doğruluğuna ikna etme,
- Risk alma,
- Kendini dava için feda etme,
- Vizyona ulaşmak için yüksek maliyete katlanma,
- İzleyicilerin ihtiyaçlarına önem verme,
- Kriz durumlarında radikal çözümler üretebilme,
- Yeteneklerinde süreklilik taşıması

#### **1.4.2 Etkileşimsel Liderlik**

Yırtımı birinci yüzyılında; liderlik yaklaşımlarından, geleneksel liderlik yaklaşımı olarak bilinen etkileşimsel liderlik, örgüt içi ve dışındaki değişime adaptasyon yerine karşı çıkmayı ve hâlihazırdaki işletmeyi hedeflemektedir. Etkileşimsel lider niteliğine sahip yöneticiler çalışanlarına başarılı oldukları takdire, ödül olarak statü ve para dağıtırlar ve başarılarını pekiştirmeyi tercih ederler. Etkinliklerini geçmişten geleceğe doğru yön, vizyon, örgütsel ve örgütsel kültürde değişim yapmaksızın devam ettirenmiş Etkileşimsel liderler, yönetici ile çalışan arasındaki ilişkilerini bir “değiş-tokuş süreci” olarak görmektedirler. Bu tip liderler, çalışanların kurallara uyum, yüksek performans davranışları karşısında ödül; kurallara karşı gelme veya düşük performans gibi davranışları karşısında ise ceza uygulanmaktadır (Kaplan, 2005: 50- 54).

Etkileşimsel liderlik tarzı, çalışanlar ile liderler arasındaki ilişkinin temel, işe dayalı olduğun bilinir. Bazı araştırmacılar, etkileşimsel liderlik kavramını “işlemsel liderlik, işe yönelik liderlik, yönetsel liderlik, görevsel liderlik, etkileşimsel liderlik”

gibi farklı adlarla ele almışlardır. Bu çalışmada, etkileşimsel liderlik kavramının kullanılması tercih edilmiştir (Zerengök, 2005: 25).

Etkileşimsel lider çalışanlarını amaçların ulaşmak için onlara yol gösteren ve motive eden geleneksel bir lider biçimidir (Robbins ve De Cenzo,1998: 389). Bu tarz liderler maksimum verimlilik ve performansı artırmak için, planlanma, programlama ve bütçeleme ilkelere, değerlere uyulmasını tanımlar (Daft, 2010: 514; İpekçi, 2013: 30).

**Tablo 1.2. Etkileşimsel lider davranışları ve örgütsel başarı arasındaki ilişkileri**

<b>ETKİLEŞİMSEL LİDERLİK</b>	<b>ÖRGÜTSEL BAŞARI</b>
Kısa, bugün	Zaman yönelimi
Kurallar ve yönergeler	Eşgüdüm mekanizması
Dikey, yukarıdan aşağıya	İletişim
Finansal hedefler	Odaklanma
Örgütsel, dışsal	Ödül sistemi
Makam	Güç kaynağı
Merkezîleştirilmiş, yukarıdan	Karar verme
Mal yerine koyma	İş gören
Emir	İtaat
Kaçınma, direnme ve statükoyu koruma	Değişmeye ilişkin tutum
Kazanç	Yönlendirme mekanizması
Aşırı uyum	Denetim
İçsel	Bakış açısı
Bölümlenmiş, bireysel	Görev tasarımı

*Kaynak: (Kaplan, 2005: 53).*

### **1.4.3 Dönüşümcü Liderlik**

Dönüşümcü liderlik, geleceğe, yöneliğe, değişime ve reforma dönük bir liderlik tarzı olarak görülmektedir. Bundan dolayı da vizyon sahibi olmayı ve bu vizyonu takipçilere kabul ettirmeyi için çaba göstermektedir. Karizmatik liderlik gibi bu yaklaşım da izleyicilerin daha yüksek seviyede başarılar kazanması için motive edilmesi fikrini kapsamaktadır (Kaplan, 2005: 59). Bass' a göre. "Etkileşimsel liderler örgütlerin kültürü olduğu gibi hiç değişiklik olmadan çalışmaya kabul ederken; Dönüşümcü lider örgüt kültürünü değiştirir". Bu liderliklerden, takipçilerini daha tatmin edici ve fazladan etkinliği olan en çoğunu dönüşümcü liderlik tarzı ve daha az olan ise etkileşimsel liderlik tarzıymış (Avolion ve Bass, 1991; Bass, 1999: 11).



## 1.5 Dönüşümcü Liderlik ve Kavramlar

### 1.5.1 Dönüşümcü Liderliğin Tanımı

Son yıllarda liderlik tarzlarından en çok rastlanılan kavramlarından birisi “transformasyonel” ya da Türkçe ifadesiyle “dönüşümcü liderlik” kavramıdır. Transformasyonel liderlik yaklaşımı aynı zamanda dönüşümcü liderlik yaklaşımı olarak ta bilinir. Dönüşümün sözlük anlamı, şekil değişimi, bir şeyin biçimini değiştirmek, başka kalıba sokmak olarak tanımlanmaktadır. Daha geniş bir açıklama yaparsak dönüşüm; mevcut yapıdan daha farklı bir yapıya geçmek ve bunu yaparken de ani ve radikal farklılaşmalara yönelmek, gelecekte olabilecek eğilimlere şimdiden hazırlıklı olmak olarak tanımlanmaktadır. Değişim hayatın ayrılmaz bir parçasıdır. Yapılan ve düşünülen her şey çevrede ve algılamalarda farklılıklar meydana getirmektedir. Meydana gelen değişimlerin doğru ve yerinde değerlendirilmesi buna göre önlemlerin alınması gereklidir (Kaplan, 2005: 54; Zerengök, 2005: 28).

Dönüşümcü liderlik, etkin olarak değişimi benimser, ileri görüşlülüğü sağlar ve değişime duyulan istekte lidere olanak tanıyan kabiliyetlerin bütünü kapsayan bir liderlik tarzı olarak tanımlanabilir (İpekçi, 2013: 32). Günümüzde etkileşimsel liderlik işe yönelik liderlik, dönüşümcü liderlik ise harekete geçirici liderlik ya da vizyoner liderlik olarak belirlenmektedir (Gümüşlüoğlu, 2005: 10).

Küreselleşmeyle dolayı günümüz liderlerinin karşılaştığı değişimin boyutları geniş ve büyük olmak üzere karşımıza çıkmaktadır. Bu açıdan bakıldığında geleneksel liderlik tarzı olan etkileşimsel liderler artık yerlerini yeni bir liderlik anlayışı olan dönüşümcü liderlere bırakmaktadır (Ünal, 2012: 120). Çünkü dönüşümcü lider, takipçiyi, görev sonuçlarının öneminden daha fazla teşvik eder; böylece organizasyon ya da ekip uğruna kendi menfaatlerini aşmaya ve üst düzey ihtiyaçlarını harekete geçirmeye teşvik eder. Takipçilerini eleştirel düşünmeye, işlerine yeni yollar aramaya ve entelektüel uyarılmaya neden olur (Bass ve ark. 1994; Obiwuru, Okwu ve Nwankwere, 2011: 103).

Dönüşümcü liderlik, liderlik teorilerinin "yeni paradigması"nın bir parçası olarak bilinir. "Dönüşümcü liderlik, örgüt üyelerinin tutum ve varsayımlarındaki büyük değişiklikleri etkileme ve organizasyonun misyonu, hedefleri ve stratejileri için taahhüt inşa etme sürecini içerir" (Yukl, 1999: 269, Erkilinc, 2011: 36). Başka bir ifadeyle dönüşümcü lider:

- Gelecek odaklı bir yönetim tarzını benimser,
- İzleyicilerin olaylara yeni bir bakış açısından bakmalarını sağlar,
- Grubun amaçlarına kişisel amaçlarından daha çok önem vermelerini sağlar,
- Örgütlerinde gerekli değişim ve yenilenmeyi gerçekleştirmek için mevcut ilkeleri sorgulayıp yeni ilkeler koyan bir lider olduğu da tanımlanmaktadır (Schein, 1992; Chang ve Lee, 2007; Çelik, 2014: 18).

Dönüşümcü liderlik, bireyleri değiştiren ve dönüştüren bir süreç olarak ifade edilebilir. Ayrıca, yeteneklerinin kullanılmasıyla astlar, lidere karşı güven ve saygı duygusu beslerler (Yukl, 2002; Kaplan, 2005: 59). Bu liderlikte, liderlerin bireysel yeteneklerini kullanarak izleyicileri üzerinde çok büyük etkiler yaratmakta, izleyicilerini kendilerine görev olarak söylenenlerden daha fazlasını yapmaları için teşvik etmektedirler. Bu nedenle, dönüşümcü lider ile izleyicileri arasındaki yakın ilişki, güven ve bağlılık merkezli olarak temel oluşturur (Çelik, 2014: 18-19). Bass ve Avolio (1994), dönüşümcü liderliği, çalışanların kaygısını artırmaya ve algı düzeylerini derinleştirmeye yardımcı olmanın yanı sıra grupların vizyon ve hedeflerini kabul etmelerine de katkı olarak belirlenmişlerdi (Mohammad ve ark. 2011: 37).

Dönüştürücü lider, astlarının veya izleyicilerinin ihtiyaçlarını kendi hedef ve amaçları doğrultusunda karşılayan kişi olarak belirlenebilir. Bu lider, izleyenleri tarafindan ortak olarak paylaşılan olumlu bir gelecek vizyonunu dile getiren, farklılığa, yeniliğe önem veren ve astların kendilerinin yapabileceklerini düşündükleri performanstan daha iyisini ortaya koymaları için entelektüel bir uyarıcı sağlayabilir (Göral, 2012: 63). Bass ise liderin çalışanlar tarafından güvenilir olarak kabul edilmesi ne kadar önemli ve örgüt için bir vizyon belirleyen kişi olduğunu ifade etmiştir. Üstün liderlik performansı-dönüşümcü lider-çalışanlarının çıkarlarını genişlettiği, yükselttiği zaman grubun misyonunu, amaçlarını, farkındalığı oluşturduğunda ve yine çalışanlarının heyecanlarını ilgiyle karşıladığında yapılmaktadır (Bass, 2006). ). Dönüşümcü lider çalışanlarının inanç sistemine saygı duymakta, adalet ve dürüstlük gibi değerleri aşılama davranışı içinde bulunmaktadır ( Certo, 2006: 370).

Genelde bu liderlerin türlü, çalışanlarının gereksinmelerini, inançlarını ve değer yargılarını değiştirebilen güç sahip olan bir kişidir. Bu liderler değişimi ve yenilikçiliği benimseyerek örgütlerini üstün performansa yükseltmeye yönlendirmektedir.

Bununla birlikte liderlerin vizyon sahibi olması ve bu vizyonu çalışanlarına da kabul ettirmesi çok önemlidir (Luthans, 1995: 357).

### 1.5.2 Dönüşümcü Liderlik Tarihsel Gelişimi

Başarılı liderler, günümüzde değişen çevresel ve örgütsel durumlarla ve meydana gelen sorularla başa çıkmak üzeri; girişimci, yol gösterici, ilham verici, kaynak dağıtıcı, müzakere edici ve destekleyici rollerinin gereklerini yerine getirmek için büyük bir çaba sarf etmektedirler. Bununla birlikte, karşılaşılan stratejik ve genel sorulara eğilip örgüt yöneticilerini yönlendirmek onların ilk vazifen olarak kabul ederler. Bu yüzden, hem örgütlerde de çalışanlar, hem de yöneticilerin beklentilerinin karşılanmasının gerekli hale geldiği ortamda dönüşümcü liderlik tarzına ihtiyaç gerekmektedir. Tarihsel gelişimine bakıldığında, ilk olarak 1978 yılında James Mc Groger Burns tarafından siyasi liderler üzerine yaptığı bir bilimsel araştırmadan ortaya atılmıştır. Burns, bu çalışmalarında dönüşümcü liderliği “*liderin ve takipçilerini moral ve motivasyonlarını artırma süreci*” olarak tanımlanmıştır. Ve liderin, özgürlük, adalet, eşitlik, barış, insancıl olma gibi moral değerlerine sahip ve ideallerini gerçekleştirmeleri bakımından çalışanlarına rehberlik eden kişiler olduklarını vurgulanmıştır. Daha sonra, dönüşümcü liderlik tarzının gelişimine büyük katkısı olan Bernard Bass, Burns’un çalışmalarını dikkate alarak, hangi özelliklere sahip lider tipinin örgütlerin ve çalışanların performansları üzerinde önemli etkilere sahip olduğunu ortaya çıkarmaya çabalamıştır. Bass’ a göre bu liderlik tarzı, lider, çalışanlarını aşağıdaki üç açıdan açıklamıştır (Zerengök, 2005: 29- 30):

- Lider, çalışanlarının yaptıkları işlerin ve işlerini yaparken gösterdikleri performanslarının örgütün başarısı için ne kadar önemli olduğunun farkına varmalarını sağlar.
- Lider, önce çalışanların potansiyellerini analiz eder ve ona göre performanslarının, kişisel gelişmelerinin ve başarılarının artırılması için ne gerekliliklere ihtiyaç olduklarının bilincinde olmalarını sağlar.
- Lider, çalışanların kendi amaçları dışında, grup amaçları doğrultusunda bir bakış açısı kazanmaları için onlara rehberlik eder ve motive olmalarına sağlar.

Bass ve arkadaşlarının yaptıkları çalışmalar sonucunda dönüşümcü liderlik tarzının; karizma idealize edilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım zi-

hinsel teşvik, takipçiler üzerinde kişiselleştirilmiş ilgi şeklinde dört alt faktörde toplandığı liderlik alanında birçok araştırmacı tarafından genel kabul görmüştür. Başka bir çalışmada, dönüşümcü liderliğin gelişimine katkı sağlayan Padsakoff, MacKenzie, Moorman ve Feter dönüşümcü liderliği altı boyutta incelenmiş, liderin davranışlarını vizyon oluşturma, örnek olma, grup amaçlarını kabule zorlama, yüksek performans bekleme, bireysel düzeyde destek sağlama ve zihinsel teşvik sağlama olmak üzere altı faktör ileri sürmüşlerdir (Küpçü,2012: 41- 42).

### **1.5.3 Dönüşümcü Liderliğin Özellikleri**

Birçok araştırmacı dönüşümcü liderlerin özelliklerini hakkında tanımlamaya çabalanmışlardır. Tüm araştırmacılar tarafından tanımlanan dönüşümcü liderlerin özellikleri az bir farkı olsa bile bir birine benzermiş. Bu araştırmalar çalışma sonucunda beş temel özellikler ortaya çıkmıştır. Dönüşümcü liderler yaratıcı, etkileşimli, vizyon sahibi, güçlendirici ve tutkulu olarak belirlenmişlerdir (Hackman & Johnson, 2009: 105, Erkilinç, 2011: 39). Erturgut ise çalışmasında dönüşümcü liderlik özelliklerini; ortak vizyon oluşturma ve paylaşma, zihinsel uyarım ve yaratıcılık, karizma gücü, yüksek iletişim ve motivasyon becerisi, değişimin öncüsü olma, duygusal dayanıklılık cesaret ve risk alma, polimatik kişilik, güvenilirlik ve özgüven olarak belirlenmiştir (Küpçü,2012: 44).

Dönüşümcü liderlerin temel özelliklerinden en önemlisi çalışanlarının üzerinde etki bırakabilmesi olduğunu ortaya çıkmıştır. Çünkü liderler bunun sonucunda çalışanların üzerinde inanç, coşku, güven ve bağlılık yaratmaktadır. Bu yüzden de çalışanlar liderin beklentilerinden daha fazlasını yapma çabalarını harcamaktadırlar (İpekçi, 2013: 33). Benzer bir çalışmada da 1968 yılında Tichy ve Devannan'ın etkin dönüşümcü liderlik özelliklerini saptayabilmek için büyük şirketlerin tepe yöneticileriyle yaptıkları görüşmeler sonucunda toplanan veriler şu şekilde açıklanmışlardır. Bunun özet ise, dönüşümcü liderler değişimin temsilcisi olarak kendileriyle özdeşleşirler, çalışanları yüreklendirir veya cesaretlidirler, örgütsel değerleri sürdürürler, insanlara inanırlar, bir ömür boyu öğrencidirler, karmaşıklık ve belirsizlikle uğraşmada üstün yeteneğe sahiptirler, ileri görme sahiptirler (Küpçü, 2012: 44).

Dönüşümcü liderler, takipçilerinin ihtiyaçlarını, inançlarını ve değer yargılarını değiştiren kişilerdir. Bununla birlikte dönüşümcü liderler bireysel amaçlarla motive olduğuna inanılan bireylerle oluşturulmuş grubun lideridirler. Takipçilerine değer

verme, bilgi sahibi olma, uzmanlık, esneklik, paylaşımcı liderlik, karizma, ileri görüşlülük, diğerlerine ilham verme ve güç kazandırma ile izleyenlerini motive etmek dönüştürücü liderin özelliklerini olarak yer almaktadırlar (Gülkaya, 2012: 8).

Berber'e (2000) göre, etkin dönüştürücü liderin ortak temel özellikler: cesaretli olmalı, yaşam boyunca öğrenmeye hazır olmaları, değişime başlatan, kabiliyetlerin iyi kullananlar, insanlara inananlar, izleyicileri üzerinde özdeşleşme (identification) ve içselleştirme (internalization) güçlerini daha yüksek düzeyde uygulayabilenler, misyon ve vizyon sahip olanlar, değerler tarafından yönlendirilirler ve Kolay pes etmeyenler olarak sıralamıştır (Gündüz, 2015: 36- 37).

#### **1.5.4 Dönüştürücü Liderliğin Boyutları**

"Dönüştürücü liderliğin boyutları 4'İ" İngilizce kelimeler olan ilk harfi 'den oluşurlar, idealleştirilmiş etki (karizma), ilham verici motivasyon, entelektüel teşvik ve bireyselleştirilmiş düşünce aracılığıyla anında kendi çıkarlarının ötesine taşıyan lider anlamına" olarak bilinir (Bass, 1999: 11, Erkilinç, 2011: 41).

##### **1.5.4.1 İdealleştirilmiş Etki (Karizma)**

İdealleştirilmiş Etki: ya da bazı yazarlara göre Karizma liderlik, dönüştürücü liderlik boyutlarının en önemli unsurunu oluşturmaktadır. Böylece karizmatik liderin diğer adı ise idealleştirilmiş etki olarak ifade edilmektedir (Bass ve Bass, 2008: 620). Bass'ın karizmatik liderliği, sadakat konusunda güven veren, gururlu ve saygı duyulan, çalışanların üzerinde hayranlık uyandıran kişiler olarak tanımlamıştır (Hodgetts ve Luthans, 2000: 418; İpekçi, 2013: 36).

İdealleştirilmiş etki sergileyen lider güçlü bir misyon duygusuna sahip ve vizyonlarını etkili bir biçimde gerçekleştirebilir. İdealleştirilmiş etki sayesinde lider, saygı ve güven kazanırken takipçisi olmaktan gurur duyar. Bass, liderin takipçisinin ihtiyaçlarını göz önüne aldığı ve davranışlarında etik ve değerleriyle tutarlı olduğunu belirtiyor (Erkilinç, 2011: 41). Karizma (idealleştirilmiş) etki boyutunda liderlere hayranlık, saygı ve güven duyulurken, takipçiler ise kendilerini lideriyle özdeşleştirirler. Lider, kendine güvenir, kararlıdır, yutarlardır ve risk almaya isteklidir. Karizma izleyenler tarafından lidere atfedilir. Liderler izleyenlerin gözünde olağanüstü niteliklere sahip kişilerdir (Kaplan, 2005: 60).

Dönüştürücü liderlik kavramını örgütsel alana taşıyan Bass, karizmatik liderin izleyicilerinde coşku ve macera duygusunu canlandırdıklarını belirtmiştir. Ona göre

karizmatik lider, zor faktörlerin üstesinden gelerek izleyicilerine gurur ve güven duygusu aşılar. Dönüşümcü liderliğin ölçülmesi için kullanılan en yaygın araçlardan birisi olan MLQ anketlerinin pek çok versiyonu bulunmaktadır. Bass tarafından geliştirilen orijinal MLQ anketinde, dönüşümcü liderliğin karakteristiklerinden birisi olarak ele alınan karizmanın ölçülmesi, karizmatik liderin gerçekleştirebildiği; paylaşılan misyon ve sahiplik duygusunun yerleştirilmesi, faaliyetlerin başarısının izleyicilere ithaf edilmesi, izleyicilerinin umutlarına ve arzularına hitap ederek yanıt verilmesi, yakın gelecekteki krizlerin takip edilmesi ve önlem alınması, kritik dönemlerde grup içi gerilimin düşürülmesi ve son olarak başkalarının kazancı uğruna liderin kendi kazancını feda etmesi unsurlarına bağlanmıştır. İdealleştirilmiş etki veya Karizmatik liderlik, radikal değişimi benimseyen yaklaşımlar olduğu için, kriz içinde bulunan bir çevre, dönüşümcü liderliğe yatkın olacaktır. Aynı anda, karizmatik ve dönüşümcü liderlik, kriz ve rahatsızlık dönemlerinin dışında kalan başka koşullarda da etkili bir yaklaşım sergilenmeye devam etmektedir (Gündüz, 2015: 37- 38).

#### **1.5.4.2 Entelektüel Uyarım**

Entelektüel teşvik dönüşümcü liderliğin ikinci boyuttur. Bu faktör genellikle istihbarat, akılcılık, mantık ve dikkatli problem çözmeyle desteklemektedir (Humphreys, 2001: 151). İlham verici motivasyonun aksine, dönüşümle liderliğin bu unsuru çekici ve ikna edici mantığı teşvik eder (Bass & Steidlmeier, 1999).

Entelektüel uyarım, çalışanların problemlere akılcı yaklaşımlarını, yenilikçi düşünmeyi ve değişimi istemelerini, çalışanlarının soru sormalarını cesaretlendiren ve eski paradigmalardan değiştirilebileceğini yönlendiren dönüşümcü liderlik boyutlarından biri olarak görülmektedir. Bu bağlamda çalışanlar kendi inançlarını sorgular ve yaratıcılıklarını ortaya çıkarırlar (Northouse, 2010: 179; İpekçi, 2013: 36).

Dönüşümcü lider entelektüel uyarım ile astlarını mevcut durumun değerlendirilmesi, vizyonun formüle edilmesi ve uygulama esaslarının belirlenmesi gibi konularda sorgulama ve katılım içinde olmalarını için gerektiklerini tüm çaba sarf eder. Bu konularda liderin astlara gösterdiği açıklık astların varsayımları sorgulayarak sorunlara daha yaratıcı çözümler üretmelerini beraberinde getirir. Entelektüel uyarım lider ile astlar arasında mevcut problemler görüşülerek astların durumun belirsizliğinden duyabilecekleri rahatsızlıklar ortadan kaldırılır. Bu şekilde astlar **yenilikçi ve yaratıcı** davranışları daha rahat sergileyebilirler (Bass ve Steidlmeier, 1999; Kaplan, 2005: 61).

Lider, takipçileri, varsayımları sorgulayarak, sorunları tekrar gözden geçirerek ve eski durumlara yeni yollarla yaklaşarak yenilikçi ve yaratıcı olmayı teşvik eder (Obiwuru, Okwu ve Akpa, 2011: 103).

#### **1.5.4.3 İlham Verici Motivasyon**

Bu dönüşümcü liderliğin üçüncü boyutu olan, liderlerin takipçileri için bir model olarak hareket etme kapasitesini göz önüne alır. Dönüşümcü liderliğin ilham verici motivasyonu, izleyicilere ortak hedef ve teşebbüslerde bulunmak için zorluklar ve anlamlar sağlar (Erkilinç, 2011: 42).

İlham verici motivasyon, liderin önceden belirlenmiş bir hayal yani vizyona ulaşmak için çalışanlarına bu yolda çaba göstermeleri için harekete geçirme yolları sunmaktadır. Bir liderin bunu sunabilmesi için empati ve sosyal ilişki becerisi sahibi olması beklenmektedir (Çakar, 2002: 43). Böylece dönüşümcü liderler çalışanlarını, kendilerine güvenme ve yeteneklerini kullanmak gibi becerileri geliştirmeleri için motive etmelerini sağlamaktadır (Doğan, 2007: 82). Bu bağlamda ilham verici motivasyon, dönüşümcü liderin çalışanlarını ahenkli, yararlı iş ve doğru amaç üstünde en iyiye odaklanmaya yönlendirmektir (Bass ve Steidlmeier, 1999; 181-217; İpekçi, 2013: 37).

Bass and Avolio, (1994), bu tipi Lider, geleceğe yönelik zorlayıcı bir vizyonu dile getiren ve örgütsel değişimin için heyecan verici bir görüntüsünü sunan, gelecek hakkında her zaman iyimser bir fırsatlar tanıyanmış (Obiwuru, Okwu ve Akpa, 2011: 103).

#### **1.5.4.4 Bireyselleştirilmiş İlg**

Dönüşümcü liderliğin son boyutu ise bireyselleştirilmiş ilgi boyutudur. Bireyselleştirilmiş ilgi davranışı sergileyen lider, çalışanları tarafından akıl hocası yani kılavuz olarak algılanmaktadır. Astlar, olgunluk düzeylerini yükseltmek ve amaç ve zorluklarını etkili biçimde çözmek için bireysel olarak değerlendirilirler (Bass, 1985; Obiwuru, Okwu ve Akpa, 2011: 103). Bu davranış çalışanları cesaretlendirmeyi, desteklemeyi ve onların gelişimlerine yardımcı olmayı sağlamaktadır. Bu bağlamda lider çalışanına birey olarak değer vermekte ve saygı göstermektedir (Bass ve Riggio, 2006: 7; İpekçi, 2013: 37).

Bireye yönelik ilgi (individualized consideration), liderin her bir izleyicisinin ihtiyaçlarının farkına varması ve onlara önem vererek ihtiyaçlarına cevap olması olarak ifade edilebilir. Bu ilgi, bir liderin izleyenlerini yetiştirmeye ve geliştirmeye zaman

harcaması ve onlara farklı beklentileri olan bireyler olarak davranabilmesi yeteneğidir. Dolayısıyla, bu tarz bir lider, her izleyeninin duygusal ihtiyacına cevap verebilmektedir (Bass ve Avolio, 2000; Aydoğmuş, 2011: 127). Bu biçimde astlarını da birer lider olma yolunda yetiştirir. Lider, bireysel ilgi davranışı ile astlarının tümüne eşit davranarak hepsinin kişisel gelişmeleri için çaba gösterir. Bireyler arası oluşabilecek farklılıkları da bu yolla tespit eden lider aynı zamanda da örgüt yarar için her astını daha etkin halden den faydalanır. Ayrıca, liderler bireysel ilgi davranışı sergilerken astlarına karşı amir pozisyonunda değil tam aksine bir danışman gibi yardımcı bulunur (Kaplan, 2005: 62).

### **1.5.5 Dönüşümcü Liderliğin Sonuçları**

#### **1.5.5.1 Örgüt Üzerindeki Sonuçları**

Dönüşümcü liderin davranışlarından en önemlisi, çalışanların performansına değil, yüksek örgütsel performansa yönelik olanıdır (Elenkov, 2002: 470). Nitekim bu liderliğin örgütsel performansı olumlu yönde etkilediğini gösteren pek çok çalışma mevcut olmuştur (Gümüslüoğlu, 2005: 43).

Örgütsel yaratıcılığın gelişmesinde dönüşümcü lider ile çalışanların arasındaki ilişkilerin olumlu yönde olması büyük bir önem taşıyor. Bu nedenle bu liderin çalışanların beklentilerine cevap verebilmesi onların performanslarının yükselmesinde ve olumlu ilişkilerin gerçekleşmesinde çok faydalı olmaktadır (Küpçü, 2012: 113).

#### **1.5.5.2 Çalışanlar Üzerindeki Sonuçları**

Dönüşümcü liderler, çalışanlarının gözünde bulundurularak, onlara ilham vermek, tüm çalışanın duygusal ihtiyaçlarını karşılamak ve entelektüel motive edebilmek olarak tanımlanabilmektedir. Bu liderlik tarzı, çalışanlarının ilgi ve ihtiyaçlarını dikkate alan; izleyenlerini problemlere yeni bir bakış açısıyla bakmalarını sağlayarak dikkatlerini çeken ve grup hedeflerine ulaşabilmeleri için çalışanlarına heyecan ve ruh veren kişiler olarak belirlenebilir (Dinçer, 2013: 21- 22).

Dönüşümcü lider, çalışanlara daha yüksek tatmini, çaba ve performans göstermesini sağladığını gösteren çalışanların yansısı, bu etkiyi hangi mekanizmalar aracılığı ile gerçekleştirdiği de bazı çalışmalara konu olmuştur ( Gümüslüoğlu, 2005: 42).



## İKİNCİ BÖLÜM

### YENİLİK STRATEJİLERİ

#### 2.1. Yenilik İle İlişkili Kavramların Tanımlanması

##### 2.1.1 Yenilik Kavramı

Yenilik, Latince “in” ve “novo veya novus” ve “innovus” kelimesinden oluşturulmuş olan İngilizce “innovation” kelimesidir. Türkçe literatürde yenilik, yenilikçilik, yenilenime ve son zamanlarda da Türk Dil Kurumu tarafından türetilen “Yenilişim” kelimeleri kullanılmaktadır. Ancak Türkiye’de bu alanda yapılan çalışmaların çoğunda “yenilik” kelimesinin kullanıldığı görüldüğü için bu çalışmada “yenilik” kelimesini kullanılması tercih edilmiştir. Yenilik kavramını ilk olarak bir ekonomist olan Joseph Schumpeter 1911’de yazdığı ve 1934’te İngilizceye çevrilen kitabında “*Kalkınmanın itici gücü*” olarak ortaya çıkmıştır. Damanpour (1991: 528) yeniliği içsel olarak üretilmiş veya dış kaynaklardan sağlanmış ve işletmede yeni algılanabilecek bir araç, politika, program, süreç, ürün veya hizmetin benimsenmesi olarak belirlemektedir. Yenilik ülke bazında düşünüldüğünde ekonomik büyüme sağlama, işletme bazında düşünüldüğü ise işletmenin örgütsel etkinliğini, çalışma koşullarının iyileştirilmesini, iş çevresiyle mücadele edecek esnekliğin kazanılmasını sağlamak gibi birçok hayati işlevi sağlamaktadır (Drucker, 2007; Bozkurt ve Göral, 2013: 2).

Öztürk (2012)’ e göre, yenilik firmaların yeni ya da iyileştirilmiş bir ürün, hizmet, sistem veya program geliştirmesi ve bunları etkin bir hale getirmek için yürütülen bütün süreçleri ifade etmektedir. Daha basit bir tanımlama ile yenilik, bir fikrin buluş aşamasından uygulamaya kadar götürülmesi sürecidir (Gökcek,2007: 4).

Drucker’e göre, yeniliği bir işletmede beraber çalışan farklı bilgi ve becerileri insanları verimli hale getirmek için ilk defa fırsat sağlayan bir imkân bilgisi olarak tanımlanmıştır. Porter’ a göre örgütler yenilik eylemleri aracılığıyla rekabet avantajı kazanabilirler. Örgütler yeniliğe, hem yeni teknolojiler hem de yeni iş yapma yöntemleri olarak en geniş anlamıyla yaklaşırlar. Ancak unutulmamalıdır ki, rekabette sürekli

önde olmak, yeniliği bir defada başlayıp biten bir eylem değil, sürekli devam eden bir süreç olarak ele almakla mümkün olmaktadır (Durna, 2000:3- 4).

Yenilik, bir şeyler yaratmak ve bunu pazara başarılı bir şekilde kabul ettirmedir. Yenilik süreçlerle, ürünlerle, hizmetlerle ve teknolojilerle ilgili belirleyen bir kavram olgusu olarak ifade edilebilir. Yenilik, daha önce hiç düşünülmemiş olan yeni fikirleri ticari olarak uygulamaya koyup bu sayede rekabet gücünü arttırmayı ifade eder. Yani daha önce olmayan bir şeyi bulmak, ya da yapılmayanı yapmak ve bu yenilikler sayesinde ciro ve kar artışı sağlamak anlamına gelmektedir (Gökcek, 2007: 5).

Spence'e göre (1994: 25); "yenilik daha önce asla mevcut olmayan bir şey olabilir. Kendi kişisel durumumuz için oldukça yeni bir şey olabilir veya farkında olduğumuz bir şeyin başka bir amaç için yeni kullanımını da olabilir". Bu tanıma göre "yenilik"; İcat (tamamen yeni bir şeyin yaratılması); Gelişme (geliştirilen bir şeyin iyileştirilmesi); Adaptasyon (başka yerde geliştirilen bir yeniliğin benimsenmesi), kavramlarından herhangi birini ya da bütünü içerilebilir (Akman, 2003: 4).

### **2.1.2 Yeniliğin Temel Amaçları**

Günümüzün, hızlı teknolojik değişimlerin ve ekonomik belirsizliklerin yaşandığı yoğun rekabet ortamında, yeniliğin herkes tarafından arzu edilen bir amaç olması şaşırtıcı bir durum değildir. Yenilik sözcüğü tek başına ilerlemeyi, yaratıcılığı ve gelişmeyi ifade etmektedir (Lipit, 2006). Yenilik, yeni fikirlerin geliştirilmesini sağlamak için ya da mevcut bir şeyi geliştirmek başka bir amaçla yeni bir kullanım şekli geliştirmek için yaratıcılık girdisini gerektiren dinamik bir süreçtir. Buda, fiziksel bir ürün, bir hizmeti, ürünlerin üretildiği veya hizmetlerin sunulduğu bir süresi, organize edilen faaliyetlerin yönetildiği bir prosedürün bütünü kapsamaktadır (Zhuang, 1995: 14; Akman, 2003: 6).

İşletmeler gittikçe artan rekabet baskısıyla yüz yüze gelmektedirler. Bu durumlarda; müşteriler, eşsizlik, özelleştirilebilme, teslim hızı, kalite, çevre duyarlılığı ve bunun gibi birçok istekte bulunmaktadır. Yenilik, küresel ekonomi içerisinde küçük işletmelerin var olabilmesi ve rekabetçi olabilmesi için oldukça kritiktir. Bu açıdan endüstrileşme ve ekonomik büyüme açısından önemli bir süreç olduğu göstermektedir. Özellikle işletmelerin birden çok ürün veya hizmet ürettikleri düşünüldüğünde bu rekabetin birden çok pazara yayılması kaçınılmazdır (Gökcek, 2007: 7).

Yenilikte temel amaç yaratıcı fikirleri değerlendirmektir (Kılıç ve Bilginoğlu, 2010). Kongar (1995)'a göre, ise yeniliğin 3 temel amacı ayrılmıştır. Bunlarda;

- **İşletmenin varlığını sürdürabilmesi:** Özellikle yüksek teknolojiye sahip işletmelerin bulunduğu piyasalarda mamul-hayat eğrisinin kısalığı nedeniyle yenilik ve değişim kaçınılmaz bir hâle gelmektedir. Bir işletme rekabetçi ortamda ayakta kalabilmek için sürekli olarak kendini yenilemek zorundadır.
- **İşletmenin pazarda lider konuma gelmesi:** Tüketicinin ne istediğini, neye ihtiyaç duyduğunu bilen ve pazara bu biçimde gereksinimi karşılayacak yenilikler sunan firmaymış. Lider olabilmek için teknolojideki ve piyasadaki büyük yenilikleri bizzat kendi çıkarları doğrultusunda yönlendirip rekabet koşullarını tek başına belirleme imkânı sağlayan bir firmadır. “Oyunu en iyi oynayan kişi, oyunun kurallarını koyan” kişidir.
- **Kârın artırılması:** Kârlılık, işletmenin başarısını gösteren önemli unsurlardan biri olarak yenilik başarıya ulaştığı vakit maliyetleri düşürür, üretim sürecini kısaltır, performansı ve verimliliği arttıracaktır. Bu konularda önemli olan sabırlı davranmaktır. Çünkü yenilik çalışmalarında hemen sonuç almak kolay bir şey değildir. Uzun vadede firmaya büyük yararlar sağlayacak olan yenilikler, hem dolaylı hem de doğrudan olarak kârın artmasına katkılarda bulunacaktır (Çetin, 2012: 11-12).

### 2.1.3 Yeniliğin Önemi

İnsanoğlu yaşadığı her çağda yapmakta olduğu işleri daha iyi ve daha etkin nasıl gerçekleştirebileceğinin arayıp durur. Dolayısıyla yenilik, yeni bir fenomen değildir. Bünyelerinde yaratıcı yıkımın farklı derecelerini barındıran yenilikçilerin geçmiş insanlık tarihi kadar derinlere uzanır. Günümüzde ulaşım, iletişim, tıp, astronomi, kimya, iklimlendirme gibi bütün alanlarda ulaşılan gelişmişlik düzeylerinin yegâne kaynağı yeniliktir. Dolayısıyla yeniliğin önemini anlamak için insan hayatını kolaylaştıran bu gelişmişlik düzeylerinin bir an için var olmadığını ve bunlarının yokluğunun hayatı nasıl etkileyebileceğini düşünmek yeterlidir (Biçkes, 2011: 77). Yenilik, ekonomik büyümenin, artan istihdamın ve yaşam kalitesinin anahtarıdır. Tüm sektörlerde faaliyet gösteren her türlü firmanın tüm iş alanlarında yeniliğe gerekmektedir (Gökcek, 2007: 9).

Günümüzde şiddetli artan rekabet ve yeni teknolojilerin geliştirilmesi nedeniyle devamlı olarak değişen çevrelerde, büyümek ve performansı devam ettirmenin tek yolu yenilik yapmak ve yaratıcılıktır. Yoğun bir şekilde değişen dünyadaki iş çevrelerinde rekabet etmek için, firmalar yeni ürünler, hizmetler ve prosesler geliştirilmeli ve faaliyet gösterdiği sektöre hâkim olmak ve Pazar payını artırmak için, hızla yeniliğe adapte yapılmalıdırlar (Tushman and Nadler, 1986: 74). Her işletmenin vizyonu, misyonu, amacı ya da hedefi yenilik ile yakından ilgilidir. Yenilik, işletmeler için yaşamsal bir olgu olmakla birlikte, iş yaşamının ayrılmaz bir parçasıdır (Dincer, 2010: 14).

#### **2.1.4 Yenilik Çevresi**

Örgütler sürekli olarak dış çevreyle etkileşim için bulunur ve dış çevrede ise meydana gelen pek çok olay örgütü yakından ilgilendirilmektedir. Küreselleşen dünyada yenilik çevresi, sürekli ve hızla değişmekte ve üstesinden gelmeleri gereken tehditler kapsamaktadır. Bu yüzden işletmelerin dış çevreyi büyük bir dikkatle takip etmek gerekmektedir (Durna, 2000: 8).

İşletmeler yönetim ve stratejik alanda düzenlemeler yaparken de çevresel durumları analiz etmek ve buna en uygun kararı vermek çok önemlidir. Dış çevrede meydana gelen yeni durumlara uyum sağlayabilmek ve bunlara yanıt verebilecek yenilik çalışmalarını sonuçlandırmak için çevrenin sürekli gözlem altında tutulması ve bunların etkin bir şekilde değerlendirilmesi gerekmektedir. Dış çevre sürekli ve hızla gelişirken işletmelere çeşitli fırsatlar sunduğu gibi, bertaraf edilmesi gereken tehditler de kapsamaktadır. Bu koşullar iyi analiz edilmediği takdirde işletmeler kendilerini lider konuma getirebilecek bir fırsattan mahrum kalabilecekleri gibi ortaya çıkan bir tehdit karşısında uygun karşılığı veremeyebilirler (Gökcek, 2007: 10).

##### **2.1.4.1 Değişen Dünya Ekonomisi ve Artan Rekabet**

1945'ten beri dünya pazarlarına girişte büyük bir değişimler ve gelişmeler olmuştur. Bütün dünyada gayri safi milli hâsıla 1950'den beri %488 artmasına rağmen, öte yandan dünyada ticareti oranı %928 (iki katı kadar) arttırmıştır. Yüksek büyüme oranlı pasifik havzası ülkelerinin bulunduğu alanlarda, ülkeler arası ticaretteki büyüme oranı 1980'le süresince dünya ticaretindeki büyüme oranından da daha artacakmış (Durna, 2000: 9-10).

Uluslararası ticarete küreselleşmenin getirmiş olduğu yeni bakış açısı sayesinde engeller ortadan kalkmaya başlamış ve sınırlar iyice azalmıştır. Ticaretin bu kadar serbest olarak yapıldığı bir ortamda rekabet gücü zayıf bazı ülkeler korumacı politika izleyerek pazarlarını dışa açmak konusunda isteksiz davranış göstermektedirler. Kısacası ise, artık işletmeler sadece kendi ülkelerindeki iç rekabetten değil, küresel rekabetten de etkilenmektedir. Bu da işletmeler hem kendi ülkelerindeki rakiplerinden daha üstün nitelikli ürün geliştirmek hem de çok uluslu işletmelerin ürünleriyle başa çıkmak zorunda oldukları gösterilmektedir. Artan rekabet koşulları nedeniyle işletmeler artık çeşitli stratejik çözümlere başvurmak göründedirler. Örneği; Şirket birleşmeleri, satın almalar ve stratejik ortaklık gibi uygulamalar işletmelerin yoğun rekabet altında nefes almasını sağlayabilecek çözümler olarak tanımlamaktadırlar (Gökcek, 2007: 11- 12).

#### **2.1.4.2 Değişen Tüketici Tercihleri ve Gelişen Ürünler**

Tüketici istek ve ihtiyaçları değişse de, işletmelerin ürün ve hizmetleri aynı kalırsa, işletmelerinin mal ve hizmetleriyle tüketici istek ve ihtiyaçları arasında önemli bir fark ortaya çıkarmamış. Sonuçta işletme rekabet avantajını kaybedebilir. Gelişmiş ülkelerde yaşlıların nüfus içindeki oranı gittikçe yükselmektedir. İnsanlar yaşlandıkça tükettikleri gıdaların nitelik ve miktarı da değişmektedir. Örneği, yaşlı insanların kırmızı et tüketiminin azalması, insanların az çocuklular sahip olması, çalışan kadınların artması, yaşam biçimleri ve çift gelirli ailelerin artırması, süper marketten eve hazır yemekleri ( fast foodlar) tercihi edip getirilmesi gibi değişimler görülmektedir. Ayine andan, temizlik, çocuk bakım, tüketici hizmetleri, hazır gıda gibi birçok sektör için yeni fırsatların kapıları açılması neden olmaktadır. Toplumsal yaşamda meydana gelen bu tür değişimler, işletmelerin önüne yeni fırsatlar çıkarmaktadır. Ancak bu fırsatları değerlendirebilmek için işletmelerin toplumsal değişimleri çok yakından takip etmek ve bu değişimleri fırsat mı yoksa tehdit mi iynce araştırmak gerekmektedir. Çünkü her iki türde işletmelerin önlem almasını gerekmektedir. Beklentilerin artmasıyla birlikte ortaya çıkan önemli sorun, ürün değişimiyle ilgili rekabet stratejisi, en yakın rakipten pazar koşullarını daha iyi ve çok etkin bir şekilde anlamak gerekmektedir. Bunu başarmak için şirket, uygun yeni ürün kavramlarıyla değişime gidebileceği doğru örgütsel düzene sahip olmasıdır (Durna, 2000: 22- 25).

### 2.1.4.3 Bilgi ve Teknolojik Değişimler

Bilgi liderliği Pazar liderliğini de birlikte getirir. Yapı, mühendislik, iletişim, bilgisayar yazılım ve donanımı, imalat, eczacılık, enerji gibi endüstrilerdeki büyük uluslararası işletmeler; neyi bilmeleri, nasıl bilmeleri ve bilgiyi nasıl en kazançlı kullanacakları konusunda ilgili rekabet avantajının yararını her zaman görürler. Nitekim bilgi kullanılarak yenilik haline getirmekte ve bu yenilikler de işletmeye rekabet avantajı sağlamaktadır (Durna, 2000: 25-27).

Gelişen teknolojiler neticesinde mesafeler önemini kaybetmiştir. Artık birçok faaliyet mekândan bağımsız olarak gerçekleştirilebilmektedir. Birçok hizmetin coğrafyadan bağımsız olarak alınıp verilebilmesi gibi gelişmeler sonucunda milyonlarca yeni insan küresel iş gücüne katılmıştır. Örneğin Hindistan'da yaşayan bir bilgisayar mühendisi bulunduğu yerden, ihtiyaç duyan bir bilgisayar kullanıcısının bilgisayarına uzaktan erişim sağlayarak kullanıcının sorununu giderebilmektedir. Bu hizmet karşılığında da bir ücret alarak yaşamını sürdürmektedir (Gökcek, 2007: 14).

## 2.2 Yenilik İle İlişkili Kavramlar

### 2.2.1 Teknoloji

Teknoloji, ticari bir değer elde etmek için gerçekleştirilen bilimsel uygulamalardır. Başka bir tanımla teknoloji, üretim faaliyetlerinde bulunurken insanların kullandığı yol ve yöntemler ya da insanın çevresini değiştirmek için sahip olduğu ve kullandığı tekniklerin hepsini kapsamaktadır. Başka bir tanımla ise, mal ve hizmet üretmek için kullanılan metot, proses, takım-teçhizat ve makinelerden oluşan sistem olarak belirtilebilir. Teknoloji, ürünler ve hizmetler geliştirmek için kullanılan teorik- pratik bilgi ve beceriyi içermektedir. Teknoloji insan, malzeme, kavramsal olarak fiziksel süreç ve donanımı kapsamaktadır. Teknoloji birçoklarının düşündüğü gibi makine kullanmak değil, aksine bilimin uygulamalı bir sanat dalı haline dönüşmesidir. Bir başka tanıma göre teknoloji, insanın bilimi kullanarak doğaya üstünlük kurmak için tasarladığı rasyonel bir disiplindir (Gökcek, 2007: 15- 16).

Teknoloji genellikle, organizasyonlarda ürün ve hizmet tasarımları süreçlerini etkinleştiren fiziksel ve zihinsel donanımları ifade etmektedir. Teknoloji sadece fiziksel donanımların etkin kullanılması sonucunda stratejik bir rekabet aracı değildir. Aynı

zamanda fiziksel donanımların, işletmelerin zihinsel ve yenilikçi yapılarıyla bir bütün oluşturması gereklidir (Aygen, 2006: 8).

### **2.2.2 Yaratıcılık**

Yaratıcılık yeni fikirlerin oluşturulması ile ilgiliyken, yenilik bu yeni fikirleri paraya dönüştürme süreciyle ilgilidir. Yaratıcılık, yenilik için bir başlangıç noktasıdır. Çoğu durumda yaratıcılık, bir bilim adamının veya yarı bitmiş bir tuvalle uğraşan bir sanatçının hayalinde ortaya çıkan bir süreçtir. Yenilik, fikri anlayışları izler ve genellikle çeşitli ve tamamlayıcı nitelikteki yetenekli insanların emeğini gerektiren zor bir iştir. Ayrıca yaratıcı fikirleri; tüketici hizmetlerini geliştirecek, maliyetleri azaltacak ve örgüt için yeni kazançlar oluşturacak somut ürün veya süreçlere dönüştürecek bir süreçtir (Durna, 2000: 5- 6).

Yaratıcılık, bir birey veya bir çalışma grubu tarafından ortaya konulan yeni ve kullanışlı bir fikir olarak tanımlanabilen, yeniliğin için itici güçtür. Yaratıcılık düşünceleri orijinal biçimde bir araya getirme ya da mevcut olan düşünceler arasında o güne kadar bilinmeyen veya beklenmeyen bileşimleri yapma yeteneğidir. Dolayısıyla yaratıcılık yeni fikirlerin oluşturulduğu bir düşünce sürecidir (Biçkes, 2011: 82).

Yaratıcılık ve yenilik, birbirini tamamlayan iki kavramsal olgudur. Yaratıcılıkla ortaya konulan fikirler, yenilik anlayışıyla işletmeler için yaşam kaynağı sağlamaktadır. Yaratıcılık, yeniliği başarılı olarak uygulamanın başlangıç noktasıdır. Bu yüzden bir şirketteki stratejik planlamacılar tarafından teşvik edilmesi ve geliştirilmesi gerekmektedir. Bu, kuruluşların başarısı açısından son derece önemlidir (Dincer, 2010: 10).

### **2.2.3 Değişim**

Değişim, planlı ya da plansız bir biçimde bir sistemin bir süreç veya ortamın, var olan durumdan başka bir duruma geçmesi şeklinde belirtilmektedir (Gökçek, 2007: 18). Örgütsel açıdan bütün yenilikler değişimdir. Fakat bütün değişimler yenilik değildir. Bu koşullarda çok sıcak yaz günleri süresince bir fabrikada çalışma süresinin azaltılması ve kışın müşterisi azalan bir otelin personelini geçici olarak işten çıkarması yeni bir uygulamalar değişimi gösterse de yenilik olarak düşünülemez (Durna, 2000: 7). Yenilik bir değişim sürecidir, ancak her değişim yenilik değildir (Dincer, 2010: 13).

Küreselleşme ile birlikte işletmeler artık sadece ulusal rakiplerle değil uluslararası rakiplerle de mücadele etmek hale karşı karşıya gelmişlerdir. Rekabetin sertliği ve sürekliliği işletmelerin değişimlerini, gelişimlerini zorunlu hale sokmaktadır. Yaşanan bu yoğun rekabet ortamında işletmeler, rekabette kalıcı olacak yöntemler geliştirmeye çalışmalıdır. “Dünyada hiçbir kurum, hastane, üniversite veya şirket küresel rekabeti stratejik bir amaç haline getirmediği takdirde ve liderlerin koydukları standartlara ulaşamazsa varlığını sürdürmesi beklenemez” (Drucker, 2002: 73; Taştan, 2015: 13-14).

Kotter’ e göre, dünyadaki tüm değişim çabaları başarılı olmalarının sebebi, liderin yarattığı bir vizyonu sayesinde. “Başarılı liderin ilk işi insanların benimseyecekleri bir vizyon yaratmaktır”. Lider ve yönetici arasındaki farkı, lider vizyon yaratır ve yöneticisi ise vizyon yaratması olarak belirtilmiştir (İzğören, 2014: 29).

#### **2.2.4 Buluş**

Buluş; ürün, hizmet ve süreç için yeni bir fikir yaratılması olarak belirtilebilir. Buluş bazı istekleri tatmin eden, önceden var olan bilginin yeni bir bileşimidir. Bir girişimci yeni bir mal veya hizmet ürettiğinde ya da yeni bir yönetim veya girdi kullandığında bu girişimci teknik bir değişim yapmıştır. Bu girişimciye mucit olarak, yaptığı eyleme de buluş olarak bakabiliriz. Yenilik yeni bir ürün, süreç veya hizmetin pazara sunulmasıdır. Yenilik teknik bir deyim değil, ancak daha çok ekonomik ve sosyal bir kavramdır. Yeniliğin kriteri; bilim veya teknoloji değil, ekonomik veya sosyal çevrede bir değişim, tüketiciler, üreticiler, öğrenciler, öğretmenler vb. gibi insanların davranışlarındaki bir değişimdir. Yenilik, yeni bir bilgiden çok, yeni bir eylem potansiyeli veya yeni bir zenginlik oluşturulmasının sebebi olan bir şey (Durna, 2000: 7).

Buluş, genellikle bir araştırmanın son ürünü olarak tanımlanabilir. Yenilik, buluşu izler ve başarılı bir gelişme çabasının son noktadan ortaya çıkar. Buluş, yeni bir fikir ve bilgiyi ortaya koyar. Yaratıcılığın, yenilikten önceki ürünü buluştur. Buluş, araştırmacının bir uyarı ve önerilerin geliştirilmesi aşamalarını kapsar. Bu aşamalar sonucunda fikir somutlaşır ve model oluşur. Yenilik ise, bu aşamada başlayan, buluşun benimsenmesi, üretilmesi ve satılmasını içeren bir süreç geliştirilmektedir (Dincer, 2010: 9).



## 2.2.5 Araştırma-Geliştirme

Araştırma, bilinmeyen bir bilgiyi bulmaya ve uygun durumlarda uygulamaya yönelik yapılan bilimsel ve teknolojik bir faaliyet olarak tanımlanabilir. Geliştirme ise, mevcut bilginin veya teknolojinin düzenlenerek daha kullanışlı şekle yönlendirilme faaliyetidir (Aygen, 2006: 9). Hufbauer, Mansfield ve Kotabe, yaptıkları araştırmalara göre eğer işletmelerin güçlü ve gelişmiş Ar-Ge faaliyetleri varsa bu çalışmaların işletmenin performansına da olumlu yansıtacağı konusunda önemli bilgiler sunmuşlardır. Ar-Ge sadece üretim ve teknolojik yeniliklerde kullanılan bir faaliyet değil, aynı zamanda değişen çevre koşullarına uygun organizasyon yapılarındaki dönüşüm süreçlerinde ve değişen müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilmek için hizmet iyileştirme ve hizmet tasarımı süreçlerinin düzenlenmesinde de kullanılması gereken bir kavramdır (Aygen, 2006: 10). Ar-Ge kısaca, kalkınmanın sihirli anahtarı olarak ifade edinebilir (Dincer, 2010: 11- 12).

## 2.3 Yenilik Kaynakları ve Türleri

### 2.3.1 Yenilik Kaynakları

Drucker' e göre, yenilik kaynakları yedi tane olduğunu belirlemiştir. Bunlardan dördü içsel ve geri kelen üçü ise dışsal işletmelerinden olduğunu ifade etmiştir. Bu dördü içsel kaynakları; beklenmeyen oluşumlar, uyumsuzluklar, süreç gereği ve endüstri ve Pazar yapısındaki değişimler ve üçlü işlemelerin dışsal yenilik kaynağı ise, demografi değişiklikleri, algılamadaki değişiklikleri ve yeni bilgidirler. Tony Modern ise “pazarlar ve tüketicileri” de yenilik kaynaklarından biri olarak eklemiştir (Durna, 2000: 31).

#### 2.3.1.1 Beklenmeyen Oluşumlar

Beklenmeyen yenilik kaynakları altında beklenmeyen bir başarı ya da başarısızlık veya beklenmeyen bir dış olay ya da sıra dışı sebebi olabilir. Ancak önemli olan bu fırsatı gerektiği bir biçimde kullanılmasıdır (Durna, 2000: 32). Bu unsurlarda aşağıdaki gibi özetlemektedir:

**Beklenmeyen başarı:** beklenmeyen başarı kadar, başarılı yenilikler için de zengin fırsatlar sunan çok az da olsa görülmüştür. Bu başarıda yenilik fırsatlarının daha az riskli olduğu ve işlenmesinin daha kolay halden oluştuğunu rastlanmıştır.

**Beklenmeyen başarısızlık:** başarılarından farklı olarak başarısızlıklar, reddedilmez ve nadiren dikkatlerden kaçır. Fakat seyrek olarak bir fırsat belirtisi gibi bulunur. Bu konu çoğulu; hırs, aptallık, düşüncesizlik, plansızlık, tasarım ve icrada yetersizlik gibi nedenlerden dolayı ortaya çıkan hatalardan kaynakladığını söylemek mümkündür.

**Beklenmeyen sıra dışı olay:** beklenmeyen sıra dışı olaylar, yönetimin örgütü yönlendirmiş olduğu bilgi ve şemalarda bulunmaya olaylar olarak ifade edilmektedir. Böyle sıra dışı bir olaydan başarılı bir yenilik için vazgeçilmez büyük bir fırsattır. Bunun örneği; IBM' tır.

### 2.3.1.2 Pazarlar ve Tüketiciler

M. E. Porter Pazar rekabetini yenilik süreç en önemli teşvik edici olarak tanımlamıştır. Porter'e göre yenilik iki koşullarda motive edilir. Bunlarda;

- Pazardaki tüketici taleplerinin değişen beklentileri,
- Pazarda hâkim olan yerel rekabet düzeyi

Geçmişten bugüne kadar pek çok yenilik bilgilerinin tüketicilerden kaynakladığını unutulmamalıdır. Tüketicilerle sürekli iletişim içinde olan işletmeler onların gerçek ihtiyaçlarını anlayabilirler. Hatta tüketiciyle ilişkiler sadece iletişim biçiminde kalmamalı, işbirliğine de yapılmalıdır. Bu biçimde onların orijinal fikir ve düşüncelerinden faydalanabilirler. Özellikle endüstriyel tüketicilere sahip olan işletmeler işbirliği çerçevesinde birlikte ortak projeler üzerinde çalışmalarını çok iyi bir fırsat olabilir. Yoğun rekabet ortamında daha yenilikçi ve tüketicilerine karşı duyarlı olan işletmeler bu rekabette önden geleceklermiş (Durna, 2000: 36).

### 2.3.1.3 Plan ve Uygulamalar Arasındaki Uyumsuzluklar

Uyumsuzluk, ne olduğu ile olması beklenen ya da asıl gerçek arasındaki bir farkı olarak ifade edilebilir. Bir yenilik fırsatı belirtisi ve bir süreçte çok önemli bir etki yapan hatalar sonucunda ortaya çıkan bir kavramdır. Bu hatalar aynı zamanda yenilik için bir fırsat oluşturur. Süreçte ortaya çıkan uyumsuzlukların sonucunda meydana gelen belirsizlikler veya kararsızlıklar içinde oldukça küçük müdahaleler beklenmeyen başarıya neden olabilirler. Uyumsuzluklar genellikle yöneticilerin dikkat ettikleri biçim ve raporlarda açıkça görünmezler. Onlar daha çok niceliksel değil, nitelikseldir. Uyumsuzluk tam bir değişim belirtisidir (Durna, 2000: 38).

Genellikle plan ve uygulamalar arasındaki uyumsuzluklar insanların dikkatinden kaçabilmektedir. Ancak sektör içindeki faaliyetlere odaklanmış insanlar dikkat ettikleri takdirde bunları görebilmektedir. Önemli olan bunların zamanında ve tam olarak tespit edilmesi, buna uygun faaliyetlerin belirlenmesi, başarılı yenilikler ortaya koyması ve uygulanması gerekmektedir (Gökçek, 2007: 25).

#### **2.3.1.4 Süreç Gereği**

Süreç içerisinde oluşan bir ihtiyaç; hem yeniliği motive eder hem de yenilik için büyük bir fırsat oluşturur. O, belirsiz değildir, hatta oldukça somut ve bir endüstri veya hizmetin iş süreçleri içerisinde bulunmaktadır. Süreç gereğini esas alan bazı yenilikler uyumsuzlukların, bazıları da demografinin oluşturduğu sonuçlardan faydalanmaktadır. Diğer yenilik kaynaklarından farklı olarak süreç gereği, iç veya dış çevredeki bir olayla başlamaz. Ancak yapılmış olan bir işle başlar ve duruma odaklanmaktan çok göreve dikkat eder. Bu şekilde önceden var olan bir süreci daha iyi hale getirir, süreçte zayıf olan bir bağlantının yerine geçer ve yeni bilgiler çerçevesinde eski sürecin yeniden tasarımını yapar. Eksik bağlantının yerini doldurarak sürecin tamamlanmasını sağlar. Süreç gereğine temel olan yeniliklerde, işletmedeki bütün ihtiyacın varlığından haberdar olmalı gerekmektedir (Durna, 2000: 39).

Sanayi Devrimi ve sonraki teknolojik gelişmeler, işletmelerin bu süreç içerisinde kendilerini geliştirmelerini ve zaman içinde tüketicilerin ihtiyaçlarını belirleyerek ürün ve hizmetlerini geliştirmelerine oldukça önemli olduğunu ortaya koymuştur. Süreç içerisinde gelişen ihtiyaçlar, işletmelerin yenilik yapabilmeleri için aslında birer fırsattır. Gelişen küresel ve yeni ekonominin gereği ortaya çıkan uyumsuzluklar, özellikle yeni ürün ve hizmet üreten işletmelerin belli süreç içerisinde kendilerini geliştirmelerine fırsat tanımakta ve bu fırsatları rekabet avantajı olarak kullanmalarına sağlamaktadır (Aygen, 2006: 22).

#### **2.3.1.5 Algılamadaki, Endüstri ve Pazar Yapılarındaki Değişimler**

Günümüzde insanların dünyayı algılaması, yeni iletişim araçlarının da katkısıyla eski devirlere nazaran daha hızlı değişmektedir. Bütünden değişim bir biçimde dünyaya farklı açılardan bakabilen yenilikçi, algılamadaki değişimleri güzel değerlendirip fırsat olarak kullanılmaktadır (Durna, 2000: 45).

Michael Porter'e göre, pazar yapısındaki değişimlere göre işletmenin davranış ve kararlarını belirleyen beş güç bulunmaktadır. Bu beş gücü şu şekilde sıralayabiliriz:

- Rakiplerin yarattığı tehditler,
- Alternatif olabilecek ürünlerin yarattığı tehditler,
- Tedarikçilerin pazarlık gücü,
- Müşterilerin pazarlık gücü,
- Sektördeki rekabetin şiddeti

### 2.3.1.6 Demografik Değişimler

Demografik yapı, işletmelerin faaliyette buldukları çevredeki nüfusun yapısı, özellikleri ve kültürleri ile ilgili faktörleri kapsamaktadır. Küreselleşmenin ve bilgi yoğun rekabet ortamının bir gereği olarak demografik yapıyı etkileyen faktörlerde hızla değişim faaliyetleri göstermeye devam etmektedir. Nüfus dağılımları, gelir dağılımları, eğitim durumları ve yaş grupları demografik yapının çeşitliliğini ve ekonomik yapı içerisindeki değerini etkileyen faktörlerden bazılarıdır. Demografik yapı incelenirken üzerinde önemle durulması gereken kriterlerden bazı örnekler ise işsizlik ve eğitim düzeyidir. Çünkü işsizlikle pazardaki tüketici talep miktarını, ürün ve hizmetin niteliğiyle ilgili talepleri etkileme gücünü gösterirken, eğitim düzeyinin artması dolaylı olarak iletişim araçları da değişimler yaratabilmektedir (Aygen, 2006: 23).

Demografik yapısındaki değişimler sosyal ve ekonomik yaşam üzerinde pek çok etkili bir güç sahiptir. II. Dünya Savaşı'ndan sonra ABD' de oluşan bebek patlaması nüfusun yaş dağılımını değiştirmiştir. ABD' de 1945- 1960 yılları arasında 56 milyon insan doğmuştur. Bu rasyonel demografik değişim; eğitim, beklentiler ve değer yargıları açısından eski nesillere benzemeyen farklılıklar oluşturma neden olmuştur. Bebek patlamasının belirli karakteristiği, ürün ve hizmet yeniliğini, teknolojik değişimi, pazarlama ve promosyon faaliyetlerini etkileyen satın alma davranışlarında farklılık gösterilmiştir. Boşanma oranlarındaki ve bireysel yaşam tarzını seçen insanların sayısındaki yükselmeler, bir ve iki odalı küçük hacimli evlere, mini buzdolapları ve mini fırınlar gibi beyaz eşyalara talepler artış göstermiştir. Bu biçimde değişen yaşam tarzları, tüketici pazarını istek ve taleplerinin denge dağılımı direkt etkilemiştir. Yenilik potansiyeli, yaş grupları ve ailenin yaşam devri açısından tüketici davranışı ve satın alma modelleri tarafından farklı olduğunu belirlenir (Durna, 2000: 42- 44).

### **2.3.1.7 Yeni Bilgi**

Son yıllarda artık dünyada her geçen gün birçok yenilik meydana gelmektedir. Bu yoğunluk, mevcut ürünlerin ekonomik ömürlerinin kısalmasını beraberinde getirmektedir. İşletmelerin bilgi ve bilgi teknolojilerinin hızına yetişebilmeleri için Ar-Ge faaliyetlerine de gereken önemi vererek, bütçe ayıracak stratejiler belirlemeleri gerekmektedir. Küresel bilgi ekonomisinin egemen olduğu yeni ekonomi durumlarda artık işletmeler birbirleriyle rekabet etmektedirler. Bu noktada, sürdürülebilir rekabet avantajını yakalayabilmek ve küresel bilgiyi hızlı ve doğru kullanabilmek için tüketici kiplarına uygun müşteri değeri yaratabilen üretimler yapmaya ve yeni kültürleri takip etmeye başlamışlardır. Bilginin değişim düzeyini doğru kullanılabilmesi açısından bu alanda gerekli dikkat alınması gerekmektedirler (Aygen, 2006: 25).

Yenilik çoğu zaman bilimsel, örgütsel veya pazarlamayla ilgili farklı bilgi biçimlerinin bileşmesi ve birbirine yaklaşmasına bağlayan bir araçtır. Fransızların daha önceki girişimlerin de başarısızlığıyla uğradığı Panama Kanal'ının inşasında Amerikan başarısı, ileri demiryolu ve toprak hareketi teknolojilerinin birleştirilmesine, etkin hijyen korumasına ve inşaat işçileri için koruyucu hekimliğe ve etkin örgütlenmeye ve detaylı işlem yönetimine bağlamıştır. Bu biçimde çeşitli uzmanlık alanlarına ait olan bilgilerin birikimi yeniliklere için aktarılmasına sağlamaktadır (Durna, 2000: 49).

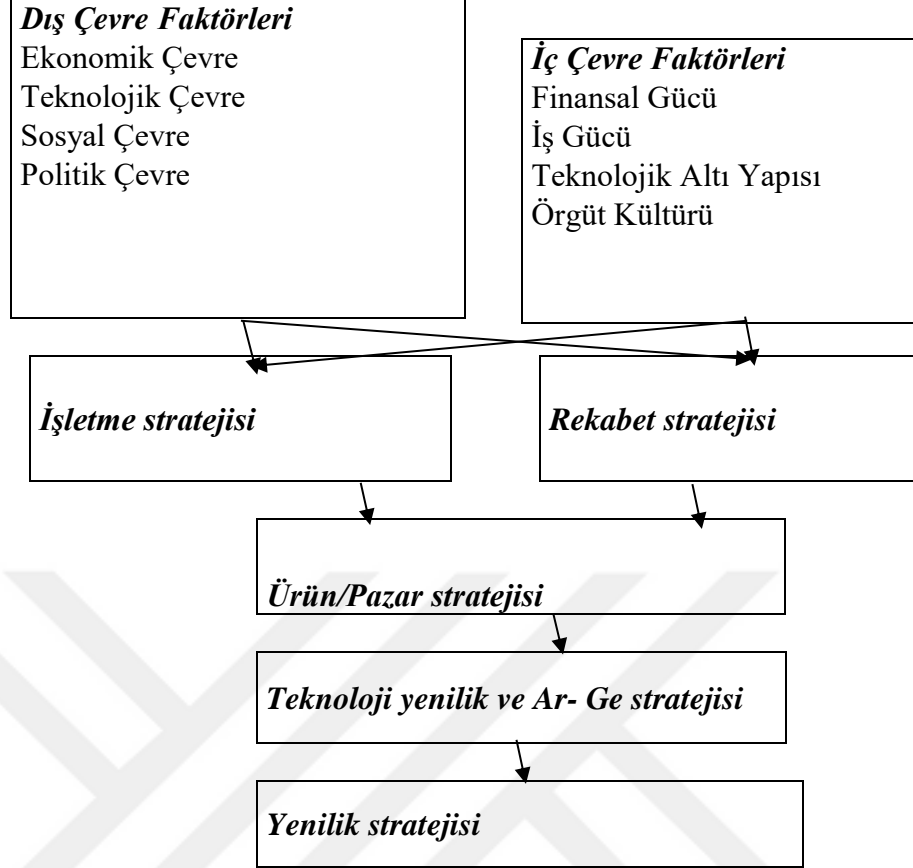
### **2.3.2 Yenilik Türleri**

Literatürler incelendiğinde yenilik türlerini de birkaç tane sınıflandırmayla karşılaştırmak mümkündür. Bunlardan da en yaygın sınıflama şeklinin aşağıdaki gibi sınıflandırmaktadır (Aygen, 2006: 26).

#### **2.3.2.1 Stratejik Yenilikler**

Çağımızdaki pazarlarında aşır rekabetle karşı karşıya olan işletmelerin önünde bu yarıştan üstün olmak için çeşitli stratejiler gerekmektedir. Yenilik yaparak rakipleri karşında rekabet avantajı sağlamak, büyümek ve yaşamını devam ettirmek isteyen örgütler yenilik stratejilerini uygulamak zorundalar. Bir işletme bu stratejilerinden sadece tek seçenek seçebilir ya da faaliyette görüldüğü çeşitli alanlarda farklı stratejiler deneyebilir. Zamanla işlemenin iç ve dış çevre durumlarında oluşan değişimler nedeniyle de örgüt yenilik stratejisini değişim gösterebilir (Durna, 2000: 80-81).

### Şekil 2.1. İşletmelerin Yenilik Stratejileri



Kaynak: (Durna, 2000: 83).

#### 2.3.2.2 Uygulama Yenilikleri

Uygulama aşamasında yeni ürün veya hizmet ticarileştirilmeden önce küçük miktarlarda üretilir ve gerçek pazarın özelliklerini yansıttığı düşünülen sınırlı bir bölgede piyasaya sunularak tüketicilerin tepkisi alınmaya çalışılmaktadır. Gerçekleştirilecek bu pazar testi sonucunda işletmeler mevcut planlarını aynen uygulamaya devam ederler ya da aldıkları bilgiler doğrultusunda ürün, hizmet ve süreçlerde değişiklik yapma, ürün ve hizmeti piyasaya sunmadan geri çekilme kararı zorunda da kalabilirler (Tokmak, 2008: 93; Tekin, 2012: 30- 31).

Bu aşama, işletmeler için yenilikçi fikirlerin, teknik ve ticari açıdan yapılabilir bir ürüne dönüştürülüp dönüştürülmeyeceğine karar verme aşama olarak ifade edilmektedir. Bu amaçla yenilikçiliğe sorunsuz ve ekonomik olarak üretebilmek için prototipler geliştirir. Hazırlanan bu prototipler titiz laboratuvar testlerine ve müşteri testlerine tutulmaktadır. Geliştirilen inovasyonun, farklı uygulamalarda nasıl performans sergilediğini görmek için işletme içinde çeşitli testler (alfa & beta testleri gibi) uygulanmaktadır (Biçkes, 2011: 102).

### 2.3.2.3 Ürün Yenilikleri

İşletmelerin yaptığı ürünler ya da sundukları hizmetlerdeki değişimlere ürünün yeniliği olarak ifade edilir. Yeni ürünler ya da hizmetler, temel ürün fikirlerinden, keşiflerden veya buluşlardan kaynaklanabilirler (Durna, 2000: 52). Müşteri ihtiyaç ve beklentilerin karşılayarak onların bağlılık ve sadakatleri sağlamak, rekabetçi iş hayatında başarıyla hayatta kalabilmek ve yenilikçi bir kimlik ile rekabette üstünlük tutmak isteyen firmalar yeni ürün ve hizmetler sunmak zorunda olduklarını bilmek gerekmektedir (Tekin, 2012: 65).

Ürün yenilikleri, daha çok yeni ürün ve hizmet üretmeyi amaçlamaktadır. Ayrıca, yeni pazar ve tüketicilerin kazanılmasını ve mevcut durumdan farklı değişimler yapılarak memnuniyet düzeyinin artırılmasını da sağlamayı hedeflemektedir. Ürün yeniliklerini gerçekleştirirken işletmeler, genelde mevcut ürünleri için tüketicilerden ve çevreden alınan geribildirimleri değerlendirerek ürünlerini yeniden pazara sunmaktadırlar. Bu yenilikleri, işletmelerde ürün veya hizmet verimliliğinin artırılması, işletmenin rekabet gücünün büyümesini ve pazarda sürdürülebilirliğini artırabilmesi açısından çok önemlidir. Yeni ürünler, mevcut ürünlere küçük adaptasyonların yapılması şeklinde olabileceği gibi, tamamen farklı yeni ürün çizgisini yakalamak biçimde de yapılabilmektedirler (Aygen, 2006: 26- 27).

### 2.3.2.4 Süreç Yenilikleri

Süreç, kelime anlamı olarak Dictionary Larousse'da olayların belli bir taslağa uygun ve belli bir sonucu verecek biçimde düzenlenmesi bir şekilde belirlemektedir. Üretim ve hizmet açısından süreç; hammadde, enerji, bilgi gibi benzeri verilerin girdi olarak kabul edilmesi ve ürün ya da hizmet şeklinde çıktılara dönüştürülmesi için yapılan bir dizi faaliyetler olarak tanımlanmaktadır. Süreç yeniliği, iş süreçlerinin performanslarını arttırabilmek için radikal yeni yöntemler uygulayabilme olarak belirlenmektedir. Başka bir ifadesiyle; süreç yeniliği üretim veya hizmetlerde yaratıcılığın ya da verimliliğin etkilerinin artırılmasının yanı sıra müşteri değeri, kalite güvenilirliğinin kazanılmasını da güçlendirmek gibi çoğu konular ilgili kapsamaktadır (Aygen, 2006: 32).

Süreç yenilikleri, işletme etkinliği ve verimliliğini arttırmayı amaçlayan kavramdır (Hjalager, 2010: 2). Bu nedenle süreç yenilikleri ürün ve veya hizmetin üretim

ve sunum aşamalarında değişiklikler yapılmasını içerdiği kadar işletmenin bu aşamalarına önemli ölçüde etki eden yönetim aşamalarında da uygulamaya geçilmelidir (Tekin, 2012: 72).

### 2.3.2.5 Hizmet Yenilikleri

Hizmet yenilikleri ürünün tüketicisiyle buluşması ve kullanımı sonrasında kapsayan süreçte yer alan her türlü hizmette gerçekleştirilen yenilikler olarak belirtilir. Hizmet yenilikleri aşağıdaki gibi çeşitlilik gösterebilir (Tekin, 2012: 69).

1. “*Dünyaya Yenilik (New- to- World)*” Hizmetler: Müşterinin gözünde tamamen yeni ve ilk olan ya da yeni pazarlar oluşturan yeniliklerdir. Örneği: FedEx firmasının bir gecede hızlı kargo dağıtım hizmeti.

2. *Yeni Hizmet Çizgileri*: Pazar içerisinde yeni olmayan fakat işletme için yeni olma özelliği taşıyan hizmet türüdür. Bu yenilikler ise “Zincire Yenilik (New- to- Chain)” olarak nitelendirilmektedir. Örneği; Marriott otel işletmeleri zinciri bünyesinde Courtyard otel işletmelerinin hizmete açılması.

3. *Mevcut Hizmet Sürecine İlaveler Yapmak*: Hizmet sağlayıcılar için sıradan olan ancak mevcut pazar bölümü içerisinde müşteriler için yeni olan hizmetlerdir. Örneği; Havayolu firmasının yeni destinasyonlara uçuş seferleri gerçekleştirmesi.

4. *Mevcut Hizmette İyileştirme ve Revizyonlar Yapmak*: Mevcut hizmetler daha iyi düzeyde yükselmek ve geri kazanma yenilik türüdür.

5. *Yeniden Konumlandırma*: Mevcut hizmetleri yeni pazarlara sunarak yapılan yeniliklerdir.

### 2.3.2.6 Pazarlama Yenilikleri

Pazarlama yeniliği genel olarak yeni pazarlama yöntemleri, yeni pazarlama kanalları, yeni ambalaj ve boyutlama gibi yeniliklerin geliştirilip uygulanması türünde faaliyetleri içeren bir yenilik türü olarak ifade etmektedir. Bu yeniliği, ürün tasarımında veya paketinde, ürün ve hizmet yerleştirmede, ürün ve hizmet promosyonunda ya da fiyatlandırmasında önemli değişiklikler içeren yeni bir pazarlama yönteminin uygulanmasıdır (Elçi ve Karataylı, 2008: 6).

### 2.3.2.7 İş Modeli Yenilikleri

İş modeli, herhangi bir ticarete nasıl para kazanılacağına senaryosu olarak tanımlanabilir. İş modeli yeniliği ise, her ticari işin altında yatan en temel değer zinciri üzerinde geliştirilecek yenilikler ve farklılıkların hikâyesi olarak ifade edilebilir. Bir



şirketin değer zinciri en genel hatlarıyla iki ana bölümden oluşur. Birinci bölüm de iş tasarımı, hammadde tedariki, imalat gibi aşamaları içerirken, İkinci bölümü ise bir şeyleri satmakla ilgili müşteri bulmak, onlara ulaşmak, satışı gerçekleştirmek, ürünü dağıtmak, ürünü ve hizmeti teslim etmek gibi tüm etkinlikleri sağlamak ile ilgilidir. Yeni bir iş modeli, bu yapmak ve satmak aşâmalarının her birinde veya her ikisinde birden bugüne dek düşünülmemiş olan iş etkinliklerini tasarlamak ve uygulamaya geçirmekle ilgili olan şeyleri bütünü kapsamaktadır. Dell' in bilişim sektörüne getirdiği iş modeli yeniliği bir örnektir. Bu şirket hazır bilgisayar satmak yerine siparişe göre üretilen ve teslimat süresi kısa olan ürünlerin üretilmesine yönelik iş modelini geliştirip sektörde uygulayan ilk firmadır olmuştur (Gökçek, 2007: 41).

### **2.3.2.8 Yapısal Yenilikleri**

Yapısal yenilikler örgütün şeklini ve yapılanışını değiştiren bir kavramsal olgudur. Örgütsel yapının hiyerarşik düzenden yatay düzene geçişine neden olan bu hareket yapısal bir yeniliktir. İşletmelerin birleşmeler ve satın almalar yolu ile meydana getirdikleri çeşitli bileşimler önemli yapısal yenilikler meydana getirebilmektedir. Ancak bu tarz düzenlemelerin üstesinden gelmek ve yumuşak bir geçiş yapmak hiç kolay değilmiş (Gökçek, 2007: 41). Örgütsel yenilik, işletmenin faaliyetlerinde, örgüt yapısı, yetki ve sorumluluk dağıtma, karar alma mekanizmaları gibi işletme organizasyonunda ve işletme dışı paydaşlar ile ilişkilerde yeni örgütsel yöntemler uygulamaya geçirmektedir (Elçi ve Karataylı, 2008: 6).

### **2.4 Yenilik Stratejilerin Boyutları**

Yenilik yaparak rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü elde etmek isteyen işletmeler farklı yenilik stratejileri uygulayabilir. Bu stratejilerin yalnızca birini uygulayabileceği gibi farklı faaliyet alanına göre farklı yenilik stratejileri de uygulayabilirler. İşletmeler gerek işletmenin içinde gerek ise faaliyetini sürdürdüğü çevrenin koşullarında gerçekleşen değişimlere paralel olarak uyguladıkları yenilik stratejisini değiştirebilir. Başka işletmeler tarafından uygulanan stratejileri izleme yoluna gidebilir veya sektörde öncü olmayı sağlayacak bir yenilik stratejisi benimseyebilir (Bozkurt ve Göral, 2013: 3).

Yenilik yapma stratejileri nedenlerle ilgili olarak işletmenin büyüklüğü, organizasyonun yapısı, pazar payı, finansal yapısı, işgücünün niteliği birçok faktör önemli

rol vurgulamaktadır. Porter'e göre yeniliği iki de *yenilik liderliği ve yenilik takipçiliği* olarak sınıflandırmıştır. O'na göre ya ilk olarak yeniliği yapanlar ya da bu yenilikleri sonradan takip edenler vardır. Miles ve Snow' da (1978) yeniliği dört farklı şekilde sınıflandırmıştır. Bunlar da; *Araştırmacı, savunmacı, analizci, tepkici* olmak üzere açıklanmışlardır (Göral, 2012: 32).

#### **2.4.1 Saldırgan Yenilik Stratejisi**

Saldırgan yenilik stratejisi, küreselleşen bilim ve teknolojisinin büyük bir kısmının başka firmalara da açık olduğundan dolayı; dünya bilim ve teknoloji sistemiyle belirli bir ilişkiye, güçlü ve bağımsız Ar- Ge, yeni olanaklardan daha hızlı faydalanmaya sağlamaktadır. Bu stratejiyi başarıyla uygulamak için firmanın yalnızca Ar-Ge'de iyi olması yeterli değildir. Aynı zamanda hem müşterilerini hem de kendi çalışanlarını eğitmeye gerekmektedir. Yenilik sürecinin ilk aşamalarında yenilikçi firma eğitim ve yetiştirme çalışmalarının asıl yükünü kontrol altında tutabilmelidir. Bunlarda; yazım kılavuzları ve test kitapları, yetiştirme kursları, üretim filmleri, teknik yardım sağlama ve danışmanlık hizmetleri, yeni araçlar geliştirme vb. faaliyetler içermektedir. Saldırgan yenilikçi yeni ürünün üretimi ve pazarlaması için iyi bilimcilere, teknolojisiler ve teknisyenlere en çok ihtiyaç olacaktır. Bu gibi firmalar toplam istihdamlarına ilişkin olarak en üst oranda bilimsel yönden eğitilmiş çalışanlara sahip olması işletmenin geleceği için çok önemlidir. Bilginin toplanması ve işlenmesi emek gücünün büyük bir kısmını meşgul eder. Bu aktiveleri saldırgan yenilikçi firmanın yaşamını sürdürebilmesi için güç kaynağıymış (Durna, 2000: 84- 87).

Genellikle pazar veya piyasa liderliğini elde etmek isteyen işletmeler tarafından izlenen bir strateji olarak belirtilebilir. Bu stratejisi ya bilim teknoloji sisteminin bir parçası ile özel bir bağ geliştirilmesine veya güçlü, bağımsız Ar-Ge yapısına ya da fırsatlardan daha çabuk yararlanma yeteneğine ve bunların birleşimine içeren bir stratejisi olarak tanımlanır (Freeman ve soete, 1974: 308).

Saldırgan yenilik stratejileri yalnızca sektörde lider olan, güçlü olan büyük işletmelere değilmiş. Küçük işletmeler de yenilik faaliyetlerinde saldırgan strateji uygulamakta ve başarılı olabilirler. Bu tür işletmelerin en önemli üstünlükleri biçimsel olmayan esnek yönetim tarzı, yeniliğe uygun örgütsel ortam, kısa ve hızlı iç haberleşme kanalları ve etkin işbirliğidir. Böyle bir iş ortamına sahip olan küçük işletmeler esnek yapıları, hızlı karar alma ve uygulama mekanizmaları, kolay ve çabuk değişebilme ve

değişimlere hızlı uyum sağlayabilme nitelikleriyle başarılı yenilikler sağlamaktadırlar (Durna, 2002: 132- 133; Tekin, 2012: 22).

#### **2.4.2 Savunmacı Yenilik Stratejisi**

Savunmacı yenilik stratejisi en az saldırgan yenilik stratejisi kadar araştırma ve geliştirme konusunda da yoğundur. Ancak ikisinin arasındaki en önemli fark yeniliğin niteliğinde ve zamanlamasındadır (Güleş ve Bülbül, 2004). Mevcut pazarda rakiplerin yenilik yaptıkları an savunmacı yenilik stratejisini izlemeyi tercih eden işletmelerin yenilik yapma zamanları yapılan yeniliklere cevap verdikleri anmış. Ancak savunmacı yenilik stratejisini izleyen işletmeler her zaman rakiplerinin yapmış oldukları yeniliklere cevap verme eğilimi göstermeyebilirler (Göral, 2012: 35).

Bu strateji de yenilikçiler müşteri ve çalışanlarını eğitmek ve yetiştirmek için kaynaklarını ihtiyaç olacaktır. Ayrıca teknik yardım ve danışmanlık, eğitim ve yetiştirme hizmeti saldırgan yenilikçiler için ne kadar önemle burada da aynı geçerlidir (Durna, 2000: 90).

#### **2.4.3 Taklitçi Yenilik Stratejisi**

Bu stratejiyi izleyen işletmeler düşük işgücü, malzeme, enerji ve yatırım maliyetleri ile çalışırlar ve yüksek Ar-Ge maliyetlerine katlamayan firmalardır. Aynı andan, bu işletmelerin pazardaki başarı şansı, düşük maliyet ile çalışabilmelerine bağlıdır. Karşılaştıkları en önemli sorunlar pazardaki değişimlerle ilgili bilgi elde edilmesi, taklit edilecek yeniliğin seçimi ve know-how alınacak işletmelerin belirlenmesi ile ilgilidir (Öğüt ve diğ, 2007).

Taklitçi işletmelerin lider işletmelerin pozisyonunu zayıflatabilmeleri, teknolojik ilerleme hızının devam edip etmemesine bağlıdır. Erken yenilik yapan işletmeler taklitçi işletmelerin daha da önüne geçmek için iyileştirme faaliyetleri ve yeni kuşak teçhizatın akışını sürdürmelidir (Freeman ve Soete, 1974: 319; Bozkurt ve Göral, 2013: 3). Taklitçi yenilik stratejilerini izleyen işletmeler pazarın lider işletmelerine karşı rekabetçi konumlarını korumak için bazı avantajlardan faydalanmalıdır. Bunlar, kendisine ait piyasayı elde tutmaktan başlayarak maliyet avantajı sağlamaktadırlar. Bu işletmeler nihayetinde yönetimde etkinlikten ve Ar-ge faaliyetleri, patent temini, eğitim ve teknik servisler gibi yenilik için gereken büyük miktarlara ulaşan harcamalardan da faydalanabilirler (Göral, 2012: 36).

#### **2.4.4 Geleneksel Yenilik Stratejisi**

Geleneksel stratejiyi kullanan işletmelerde yenilik zanaat becerilerine dayalıdır. Bilimsel girdileri hiç kullanmazlar veya çok az kullanırlar. Ürünlerin zanaat becerilerine dayalı olması bu işletmelere karşı talebi artıran en önemli faktördendir. Her ne kadar ileri sanayi ekonomilerinde de yaşayabilecek güçte olsalar da birçok sanayi alanında dışsal teknolojik yeniliklerin karşısında dayanaksızdırlar (Freeman ve Soete, 1974: 324; Bozkurt ve Göral, 2013: 3).

Dünyadaki hızla çevresel değişimler, çok organize olmuş bir işletmelerden gelen rekabetle birleştiğinde geleneksel stratejik işletmeler çok zor durumda düşebilirler. Geleneksel köşe başı bakkalları, süper marketlerden ya da toplum AVM' den gelen iyi organize olmuş rekabet yüzünden çok zorlanmaktadırlar. Oldukça profesyonelleşen ve büyük işletmelerin hâkimiyeti altına giren iş yaşamında geleneksel işletmelerin işi gerçekten hiç kolay değildir. Ürünlerine yansıtacakları özel beceriler ve kabiliyetler uzmanlık bilgileri ve yöresel özelliklerle, şiddetli rekabet ortamında faaliyetlerini sürdürme olanağı sağlanabilirler (Durna, 2000: 96).

Geleneksel yenilik stratejileri izleyen işletmeleri için Ar-Ge çalışmalarını gerektiren süreç yeniliği ve ürün yeniliği yapma alanları sınırlıdır. Çoğunlukla küçük ölçekli ve az çalışana sahip işletmeler oldukları için örgütsel yeniliklere de gerek duymayabilirler. Bu tür işletmelerde ancak pazarlama ve tasarım gibi alanlarda yenilik yaparak rekabet avantajı sağlamak mümkün olabilir (Göral, 2012: 38- 39).

#### **2.4.5 Fırsatçı Yenilik Stratejisi**

Hızla değişen pazarda girişimcilerin yeni fırsatları belirleme olasılığı daima vardır. İşletme içi Ar-Ge veya karmaşık bir tasarım gerektirmeyen bu durum, pazarda önemli bir boşluk bulmayla ve hiç kimsenin aklına daha önce gelmemiş tüketici ihtiyaçlarını tatmin etmeye yönelik ürün ve hizmetleri sunarak işletmelerin başarı sağlamayabilir (Durna, 2000: 97; Bozkurt ve Göral, 2013: 3).

Bu stratejiyi uygulayan işletmeler, tıpkı bir askeri stratejide olduğu gibi rakiplerinin zayıf yönlerini ve boşluklarını ararlar. Çoğu kez bir işletmenin diğer bir işletmeyle aynı yenilikle doğrudan rekabet etmesi çok zor olabilir. Bu yüzden, rakip işletmenin zayıf yönlerini analiz ederek, bu işletmeyle aynı teknolojik yeniliği kullanıp, rakibinin zayıf yönlerinde üstünlük sağlamak ve pazar payını büyütme hedeflemek-

tedirler (Zerenler ve diğ.,2008). Fırsatçı stratejiler, pazarda herkes tarafından görülme-  
yen eksiklerin ve boşlukların izlenmesi ve daha önce kimsenin aklına gelmeyen ve  
talep yaratabilecek bir ihtiyacı karşılayacak ürün sunarak yenilik ortaya koyan bir stra-  
tejisidir (Göral, 2012: 39). Böylelikle, araştırma faaliyetlerini yüksek maliyetine kat-  
lanmadan da önemli yenilikler ortaya çıkabilmekte ve daha düşük bir maliyet ile üre-  
tilen önemli derecede karlar elde edilebilme sağlamaktadırlar (Bozkurt ve Göral, 2013:  
3).

#### **2.4.6 Bağımlı Yenilik Stratejisi**

Bağımlı işletmeler normalde ürün tasarımında ve Ar-Ge çalışmalarında hemen  
hemen hiçbir girişimi bulunmayan küçük ve sermaye yoğun işletmeler olarak ifade  
edilebilir. Bu işletmeler, bir bakıma büyük bir işletmenin bir bölümü veya bir atölyesi  
gibi düşünülebilir. Bunlar zayıf pazarlık gücüne sahip olmalarına karşılık, düşük genel  
ve idari maliyetler, girişim yetenekleri, uzmanlaşmış bilgi ve özel yöresel üstünlükler  
nedeniyle yeterli kâr sağlayabilirler. Pazardan çekilenlerin ve büyük işletmeler tara-  
findan devralınanların yaygınlığına karşın bu tür işletmelerin oldukça fazla kurulduğu  
da görülmektedir (Göral, 2012: 37).

Mesleki yeteneklerin bilimsel çalışmalardan daha ön planda olan bir strateji  
olarak bilinmektedir. Yenilik üretimi temel olarak pazarda bu yönde bir talebin olması  
ve rekabetin yeniliğe zorlaması bu stratejinin bir faktörüdür. Üretilen yenilikler ise tek-  
noloji boyutundan ziyade ‘moda’ olarak adlandırılabilir tasarım ile ilgili yenilikler-  
dir. Teknolojik yeniliklerin yüksek olduğu ve teknoloji bağımlı endüstrilerde yaşama-  
ları çok zordur (Sarıhan, 1998: 64). Bu işletmeler bağımlı oldukları işletmelerden ve  
müşterilerden talep gelirse ürün ve hizmetlerinin niteliklerinde çeşitli yenilikler yapar-  
lar. Bağımlı strateji, işletmeler için büyüme ya da küçülme stratejisi olarak rekabet  
avantajı sağlayabilecek şekilde kullanılabilir bir stratejidir (Ülgen ve Mirze, 2006:  
297; Bozkurt ve Göral, 2013: 3).

#### **2.5 Yenilik Sonuçları ve Değerlendirme**

Yayımla teorisine göre yeniliğin sonuçlarını arzu edilen ve arzu edilmeyen so-  
nuçlar, doğrudan ve dolaylı sonuçlar ve beklenen ve beklenilmeyen sonuçlar şeklinde  
üç kategoride değerlendirmek mümkündür (Biçkes, 2011: 122):

- **Arzu edilen sonuçlar**, yeniliği benimseyenler için yararlı ve işlevsel sonuçlar.

- **Arzu edilmeyen sonuçlar** ise yeniliği benimsemeyenler için doğabilecek olumsuz sonuçlardır. Örneğin, üretim maliyetlerini düşüren bir süreç yeniliğini benimseyen ve bu teknoloji ile üretim yapan işletmelerin benimsemeyenlere nazaran önemli avantajlar sağlayanlar.
- **Doğrudan sonuçlar**, yeniliğin benimsenmesi ve uygulanmasının hemen sonrasında benimseyen birey ve örgütler için meydana gelen değişimler olabilir.
- **Dolaylı sonuçlar** ise doğrudan sonuçların yaşanmasından sonra bunlara bağlı olarak meydana gelen değişimlerdir. Örneğin, yeni bir süreç yeniliği uygulayan işletmenin öncelikle üretim maliyetlerini, dolayısıyla satış fiyatını düşürmesi ve buna bağlı olarak satış hacmini ve kârlılığını artırması ve pazar payını niş işletmesi gibiler kapsamaktadır.
- **Beklenen sonuçlar**, yeniliği benimseyen birimin daha önceden tahmin ettiği ve kabullendiği değişimlerdir.
- **Beklenilmeyen sonuçlar** ise hiçbir şekilde tahmin edilemeyen ve öngörülemez değişimlerdir. Örneğin, mobil iletişimin sağladığı birçok kolaylık yanında GSM firmalarına ait bazı istasyonlarından ve cep telefonlarından yayılan manyetik dalgaların sağlığı olumsuz yönde etkilemesi olarak belirlenmiştir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL YARATICILIK

#### 3.1 Yaratıcılık Kavramı

Bilgi toplumuna geçişten bugüne ekonomik, sosyal ve teknolojik alanlardaki hızlı değişimler tüm insanları, kurumları ve toplumları yoğun bir biçimde etkilemektedir. Bunun doğal sonucu olarak bireysel, örgütsel ve toplumsal düzeyde çok boyutlu bir “değişim” ve “uyum” sorunu yaşanmaktadır. Hızla değişen dünyada başarılı olmak ya da var olan başarısını sürdürmek isteyen örgütlerin en değerli varlığı sahip olduğu insan kaynağıdır. Giderek daha fazla sayıda insan sadece elleri ya da fiziksel güçleri için değil beyinleri için istihdam edilmektedir. Bilgi çağının yöneticilerinin, sahip oldukları insan kaynağından en üst derecede yararlanmak ve onların ürünlerini, örgüte katkılarını en üst düzeylere çıkarmak için büyük bir çaba göstermeleri gerekmektedir (Çiftçi, 2002: 9).

Yaratıcılığın tanımları ve kuramcılarının yaratıcılığa bakışları oldukça çeşitlidir. Yaratıcılık, bazı kuramcılara göre eksik tamamlama, bazı kuramcılara göre yeni bir keşif yapma, bazı kuramcılara göre de problem çözme becerisidir. Yaratıcılığın tek bir tanımının olmaması yaratıcılığın bazı özelliklerinin olmasındandır (Dere, 2014: 9). Yaratıcılık, rekabet avantajının kaynağı olan sürdürülebilir yenilik için önemli olmakla beraber son zamanlarda büyüyen küresel stratejinin bir sonucu olarak yönetim alanına girmiş olarak adlandırmaktadırlar (Kanbur, 2015: 7).

Yaratıcılık, bilimsel buluşların ve ekonomik yeniliklerin kaynağı olan yeni, yararlı, farklı fikir ve düşüncelerdir. Yaratıcılık bu tanımda olduğu gibi düşüncenin bir niteliği olarak tanımlanır ve yeniliğin oluşmasını sağlayan süreç ve bu sürecin sonucunda oluşan ürünün niteliği olarak ifade edilmektedir. Yaratıcılık yeniliği kapsayan geniş bir kavram, yeniliğin tohumu ve kaynağıdır. Yaratıcılık aynı zamanda bireysel ve örgütsel karar mekanizmalarında kullanılan ve en iyi kararın verilmesinde farklı

birçok alternatifin ortaya çıkarılmasını sağlayan orijinal fikir ve düşüncelerdir. Yaratıcılığı bir sorun çözme stili olarak gören ve problem çözmede kullanılan bir teknik olarak tanımlayanlar da bulunmaktadır. Yaratıcılık kavramının yenilik kavramı ile çok yakın bir ilişki olduğu görülmektedir. Bazen bu iki kavramı aynı şekilde tanımlayanlar ve birbirinin yerine kullananlarda da görülmektedir. Ancak bu iki kavram ilişkili olmakla beraber aralarında farklılıklar da vardır. Bu nedenle sağlıklı bir yaratıcılık tanımına ulaşabilmek için yenilik tanımının da yapılması gerekmektedir. Yenilik tanımı yaratıcılık ile ilişkili kavramlar kısmında incelenecektir. Ancak, kısaca yaratıcılığın yenilikten daha geniş bir kapsama sahip olduğu ve yenilik sonucunu hazırlayan bir süreç olduğunu söylemek mümkündür (Çekmecelioğlu, 2002: 4- 7).

Yaratıcılık hem kişisel, hem örgütsel ve hem de toplumsal düzeyde büyük önem taşıyan ve günümüze kadar pek çok bilim adamları tarafından tanımlamaya çalışılan bir kavramsal olgudur. Bu bilim adamlarının her biri kendi çalışma alanı ile ilgili tanımlar geliştirmişlerdir. Yaratıcılık kavramına ilişkin literatürde çok sayıda yaratıcılık tanımı bulunmakla birlikte üzerine görüş birliğine varılmış, genel kabul gören bilimsel olarak incelendiğinde yaratıcılık konusuna ilişkin tanımlarında ortak birtakım öğelerin ortaya çıktığını görmek bulunmaktadır (Çiftçi, 2002: 10).

Yaratıcılık sorun olarak karmaşık bir yapı, iyi tanımlanması gereken bir kavram, sonuç olarak ise yaşamsal özellikler gösteren, psikoloji ve yönetim alanında tanımlanması en güç kavramlardan biridir. Yaratıcılık, çok kullanılmasına rağmen zaman zaman yanlış anlaşılan bir kelimedir. Yaratıcılık, yoktan bir şey var etme anlamı taşımazken bireyin, zihninde depoladığı bilgiler arasında daha önce başkalarının farkında olmadığı ilişkileri görmesi ve açığa çıkarması süreci olarak ifade etmek mümkündür (Aymaz, 2014: 98).

Yıldırım'a göre yaratıcılık; "düşünebilme, kavramlar, olaylar arasında ilişkiler kurma ve bunlarla ilgili olarak sonuçlar çıkarma yetisi olarak, insanın diğer canlı varlıklardan ayrılan en önemli özelliklerinden biri" olduğunu ortaya koymuştur (Yıldırım, 2007: 110). Başka bir ifadesi ise yaratıcılık; "değişim ve yeniliğin benimsenmesi, fikir ve olasılıkların test edilmesi, farklı bir bakış açısıyla işletmenin dış çevresinde meydana gelen olaylara bakabilmesi ve var olan ürünlerin geliştirilmesi gibi eğilimleri kapsamaktadır" (Kendir, 2013: 4).



Yaratıcılık sadece entelektüel yeteneklerin bir koleksiyonu değildir. Aynı zamanda bir kişilik tipi, bir düşünme ve yaşama biçimidir (Tekin, 2008:6). Yaratıcılık genel anlamıyla yeni bir şeyler tasarlama ya da hayal edebilme yeteneği, var olanlardan yararlanmak, mevcut parçaları, fikirleri bir araya getirerek, onları farklı şekillerde kullanmak, yeni fikirler ve yeni ürünler üretme yeteneği olarak belirtilebilir. En basit anlamda yaratıcılık; ortaya çıkarma, buluş, yenilik yaratma anlamında gelmektedir. Diğer bir yaratıcılık tanımı ise yeni olan herhangi bir şeyi bulma ya da ortaya çıkarma yeteneği şeklinde ifade edilen tanımıdır (Gürbüz, 2004: 15).

### **3.2 Yaratıcılık Kuramları**

Yaratıcılık ile ilgili literatür incelendiğinde farklı değişik görüşler karşımıza çıkmaktadır. Bunlardan da; dört ana grup içerisinde aşağıdaki gibi incelenmektedir (Yurtseven, 2001: 40-42).

#### **3.2.1 Kendini Gerçekleştirme**

Maslow (1954) yılında klinik gözlemler sonucunda temel ihtiyaçların nelerden oluştuğunu belirlemeye ve sınıflandırmaya çalışmıştır (Durak, 1998: 63). Yaratıcılık kavramıyla ilgili olarak ileri sürülen ilk temel yaklaşım, ihtiyaçlar hiyerarşisinin en üst basamağında bulunan Maslow'un "kendini gerçekleştirme" veya "kendini tamamlama" kavramı olarak ta bilinmektedir (Yurtseven, 2001: 41; Mengili, 2007: 14). Kendini gerçekleştirme kavramı gelişim, bir işi başarıyla tamamlama ve yaratıcılık unsurlarını bünyesinde barındırmaktadır (Erdem, 2008: 6). İhtiyaçlar hiyerarşisinin en üst basamağına gelen birey, Maslow'a göre, yaratma ve başarıma gücünü açığa çıkarabilmektedir. Ekonomik ve sosyal açıdan güven içerisinde olan, toplum içerisinde arzu ettiği statüyü elde etmiş, kişisel saygınlık kazanmış birey, birtakım sınırlamalar sebebiyle engellenmiş isteklerini ve yaratıcı gücünü kişisel bütünlük içerisinde yerine getirebilecektir (Ertürk, 1998: 128; Kendir, 2013: 12).

#### **3.2.2 Psikanaliz Kuramlar**

Yaratıcılık sürecini araştıran bir başka yaklaşım, psikanaliz kuramlarıdır. Bu kuramlardaki temel düşünce; "yaratıcı ürünün, önceden düşünülen zihinsel aktivitele- rin bir sonucu olduğudur" (Yurtseven, 2001: 41; Mengili, 2007: 14). Psikanalistik kuramlar yaratıcılığın kökleri, güdülenmeleri, sapmaları ve verimleriyle ilişkili görüş- leri içerirler ve diğer kuramlarla kıyaslandığında bu kuramlar yaratıcılığın bu boyutları

üzerine eğilmişlerdir (Kaya, 2004: 14). Freud, Kris, Kubie, Slochower, Mac Kinnon ve Jung kurama katkı sağlayan en belirgin isimlerdir. Freud yaratıcılığı, bireyin karşı çıkamadığı “libido” enerjisi ile bilinçaltı arasındaki çatışmanın savunması olarak düşünür (Altın, 2010: 10). Freud’a göre, “büyük sanatsal katkıların çoğu, cinsel veya saldırgan enerjinin yaratıcı davranışlara yönlendirilmesinden ortaya çıkmıştır” (Corey, 2008: 72). Psikanalistik kuram, yaratıcılığı olumlu bir savunma mekanizması olarak görmekte ve bu durumu da yüceltme olarak adlandırmaktadır (Kendir, 2013: 13).

### **3.2.3 Davranışsal Kuramlar**

Yaratıcılık sürecinin araştırılmasına katkı sağlayan bir diğer kuram davranışsal kuramdır. Kurama göre, davranışlarımız çevresel uyarılara karşı verilen yanıtlar topluluğunu içermektedir. Yaratıcılıkta, algılanan nesnelere nesnellikten çok algılayıcının düşünsel yapısında oluşan kişiye özgü planlar ön planda tutulmakta neden olabilir. Çevresel uyarıcıların benimsenmesi bireylerde yaratıcı davranışların artışına sebep olmaktadır (Yurtseven, 2001: 41; Mengili, 2007: 15; Kendir, 2013: 13).

### **3.2.4 Kavramsal Yaklaşım Kuramı**

Kuramın öncülüğünü yapan Campbell (1960), Mednick (1962) ve Staats (1968); “yaratıcılığın, alışılmadık ve yeni zihinsel kavramlar birliğinin oluşturduğu yeteneklerden kaynaklandığını” ileri sürmektedir. Campbell’a göre yaratıcı düşüncenin; bireyin elde ettiği yeni bilginin bir sonucu olduğunu ve kişinin dünyayı bu sayede tanıdığını belirtmektedir. Yaratıcı insanlar geniş bir yelpazede sahip oldukları yaşam deneyimleri sayesinde problemlere farklı bir bakış açısıyla bakabilip çözüm aramakta, yeni zihinsel yöntemler geliştirebilmekte ve değişik çözümler üretebilmektedirler. Bu yaklaşım kullanılan bireysel sayesinde işletmelerde çıkan sorunlara karşı da yararlı çözümler bulunmuş olabilmektedir (Yurtseven, 2001: 41-42; Mengili, 2007: 15; Kendir, 2013: 14).

## **3.3 Yaratıcılık Süreci**

Küreselleşen dünyada hâkim olan etkin rekabet ortamı işletmeleri ya yenilik yaparak ayakta kalmak, ya da silip gitmek gibi iki alternatif arasında bırakmıştır. Yaratıcılık süreci genellikle bilinçli olarak bastırılmaz ve kontrol edilmez. Hiçbir zaman

metodik ve programlanmış olarak gelişmez, oldukça karmaşık bir olaymış, tahmin edilemez, oynaktır ve kaprisliymiş. Yaratıcılık zihinsel bir yetenektir. İşletmecilikte, yaratıcılığın rasyonellikle değişimi birleştirmesi, yani bir arada gerçekleştirmesi beklenir. Yaratıcılık sürecinin başlangıcında rasyonel ve rasyonel olmayan fikirler bir arada olan kavramdır. Bu süreçte en önemli görev yöneticiler düşmektir. Yönetici rasyonel fikirleri dikkatli bir şekilde ayıklamalı, seçmeli ve bunlara uygulama akamı sağlamalıdır (Baki, 2004: 155).

Literatür incelendiğinde yaratıcı bir fikir, genelde aniden bir anlık ilham sonucu ortaya çıktığını savunmaların yanında, bir takım evrelerden gerçek oluştuğunu varsayanlara da rastlanmaktadır. Yaratıcı bir fikrin insan beyninde nasıl meydana geldiği, hangi duyguları uyandırdığı kesin olarak bilinmediği için yaratıcılık bir süreç olarak karmaşık bir yapı sergileyebilmektedir. Bu nedenle, yaratıcılık süreci değişik yazarlar tarafından, değişik aşamaları ile açıklanmaya çalışılmıştır. Bunlar da, **hazırlık, kuluçka, aydınlanma ve doğrulama** olarak bilinen dört aşamalı süreci aşağıdaki gibi açıklanmıştır (Kaya, 2004: 10).

- **Hazırlık (preparation)**: bu aşamada daha fazla yaratıcı olasılık görebilmek, problemin tanımlanması, çözüm modelinin ve yapının ortaya koyması için bireylerin gözlem yeteneklerini güçlendirmesini içerir.
- **Kuluçka (Incubation)**: bu aşamada ürün bilinç ötesinde olgunlaşmaya başlar. Bilinç düzeyinde algılanmakla birlikte, yaratıcılık çabası sürmektedir. Kuluçka aşamasında sürekli imgeler ve fanteziler yaratabilir. Böylece, bilinç alanı açılarak zihinsel sınırlamalar gevşer ve daha özgür hale gelebilir.
- **Aydınlanma (Inspiration)**: yaratıcı fikirler uygulamaya geçmedikçe bir değer taşımazlar. Bu aşamaya başlamak için bir yol, üzerinde çalışılacak birkaç fikrin seçilmesidir. Daha sonra bir takım sorular sorulmalıdır. Bunlar; fikrin değerini veya gücünü nasıl arttırabiliriz? Zayıf noktalar için ne yapabiliriz? Fikrin uygulanabilirliğini arttırmak için ne yapabiliriz? Gibi sorular ve fikrin doğması gerçekleşebilecek aşamasıdır.

Bu aşamasında, sorunun çözümünde kullanılacak yeni bir fikrin ortaya çıkması, sorunun çözümünü oluşturacak parçaların bir araya geldiği ve bütünleştiği ani bir şimşek çakmasıdır. Problem ne olursa olsun, çözümün herhangi bir anda ve hiç düşünülmediği bir sırada ortaya çıkmasıdır. Araştırmacı bir anda buluş ışığının

zekâsını aydınlattığını ve çözüme ulaştığını fark eder. Bu noktada sorun çözüme kavuşmaktadır (Karacabey, 2011: 22; Kanbur, 2015: 21).

- **Doğrulama (Verification)**: bu aşamada çözümün geçerliliği, bilinçli bir şekilde gerçeğe ve problemin gereklerine karşı test edilir. Yaratıcılık sürecinin en sıkıntılı safhası olabilir. Çünkü sürecin başına dönerek, yaratıcı ürünü kullanabilir kılmak için, tekrarlar yapmak gerekebilir (Kaya, 2004: 10- 13).

Bu aşamada, sorunun çözümünde kullanılacak yeni yöntemin, uygulamaya değer bir çözüm olup olmadığını araştırma ve uygulama aşamasıdır. Aydınlanma aşamasında ortaya çıkan bütün sonuçların ihtiyaçları karşılayıp karşılamayacağını, hazırlık aşamasında saptanan ölçütlere uyup uymayacağını anlaşılması ve gösterilmesi için bir dizi etkinliği içerir (Şenol, 2013: 21; Kanbur, 2015: 21).

### 3.4 Yaratıcılık Önemi

Yaratıcılık rekabet ile ilgili bir konu ve geliştirilmesi, boşa harcanmaması gereken önemli bir kaynaktır. Geleceğin iş dünyası koşullarında uygun örgütsel yapılar oluşturulurken, yaratıcılığa verilecek önem, firmaların hayatta kalmalarında kritik bir rol oynayacaktır. Yaratıcılık özellikle gelişen endüstrilerde önemli bir rekabet aracı olmaktadır. Gelişen endüstrileri kuşatan yaratıcılık patlaması sadece yeni teknolojileri değil, stratejileri ve iş süreçlerini de kapsamaktadır. Günümüzün hızla değişen global iş dünyasında problem çözme ve karar alma çalışmaları giderek karmaşık bir hal almaktadır. Gelecekle ilgili belirsizlik, rekabet ve sosyal ortamın doğası karar alma çalışmalarını güçleştirirken, bilgi ve teknolojiye sürekli yeni problemler çıkmaktadır. Böyle bir ortamda mevcut metot ve yaklaşımlara bağlı kalınmamak ve yaratıcılık bir zorunluluk haline gelmesi şart olmaktadır (Baki, 2004: 142). Yaratıcılık, çok kişiye göre, bireysel bir düşünce ve eylem sonucu gibi görünse de bu büyük bir yanıltır. Örgütler içinde buldukları pazarlarda rekabet edebilmeleri için yaratıcılığa ihtiyaçları vardır. Ancak bu bir kişinin bilgisi ve ömrüyle sınırlı kalacak bireysel yaratıcılık anlamına gelmez (Yıldırım, 2007:110). İnsanlar, tek başlarına çözemedikleri sorunları örgütlenerek çözmeleri sonucunda yaratıcı sorun çözme örgütlerin temel davranışlar haline olmuştur (Ceylan, Savi, 2003: 172; Aymaz, 2014: 100).

Küreselleşen kaotik ortamında örgütlerin rekabet avantajı elde etmesi ve sürdürebilmesi için yaratıcılık yeteneğinin gelişmiş olması son derece önemlidir (Arshi,

2012:171). Bununla beraber, yaratıcılık bireysel ve örgütsel sonuçlar üzerindeki etkisi sayesinde örgütlerin başarıya ulaşması için bireylerin gönüllü olarak problemlerin çözülmesini, yeni ürün geliştirilmesini ve örtülü bilginin ortaya çıkmasını sağlamaktadır (Kanbur, 2015: 15).

Yaratıcılığın sosyal- ekonomik, kültürel gibi birçok alanlarda da çok faydalıdır. Bu faydalar mikro boyutta bireylere ve firmalara etkide bulunduğu gibi makro boyutta ekonominin ve toplumun da gelişmişlik düzeyini etkilenmektedir. Bireyler, yaratıcı enerjilerini devreye sokarak fazlasıyla eğlenceli ortamlar meydana getirebilirler ve çevrelerindeki her şeye daha olumlu yaklaşabilirler. Günlük problemleri çözmeye çalışmak kişileri daha yaratıcı hale getirir ve böylelikle sıkıntıdan uzak kalabilir ve kendilerine olan güvenleri artar (Gürbüz, 2004: 28).

Yaratıcılığın işletmelerde gün geçtikçe daha da önemli bir hale gelmesinin nedenlerinden biri de tüketicilerin istek ve beklentilerinde değişimlerin daha da arttırmasıdır. Bunlarda tüketici günlük deneyimleriyle sürekli olarak, yaratıcılık sonucunda yeniliklerin ortaya çıktığını görmekte ve hayatının bir bölümünde bu yeniliklerle deneyim kazanmak istemektedir. Taklitçiler tarafından hızlı bir şekilde taklit edilebilen bu yenilikler tüketilmekte ve pazarda kalmak isteyen işletmeler yaratıcılığın gereksinimini hissederek hayata kalabilmek için çaba göstermektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004: 8; Kendir, 2013: 24).

### **3.5 Örgütsel Yaratıcılık Boyutları**

#### **3.5.1 Bireysel yaratıcılık Boyutu**

Önceden yaratıcılık sadece belirli kişilere özgül olağanüstü bir yeteneği olduğunu düşünürken, şimdi ise her insan potansiyel bir yaratıcı güce sahip olduğunu düşünülür. Yaratıcı olmak için süper zekâlı olmak şart değilmiş. Pek çok bireysel saklı olan yaratıcılık yeteneğinin, eğitim ve başka teknikler yardımıyla “bireysel yaratıcılığın” fark edilip geliştirildiğinin ifade etmektedir. Önemli olan biraz cesaret, farklı, özgün düşünebilme becerisi, esnek düşünebilme yeteneği ve özgüven fark edip en iyi bir şekilde kullanılmasıdır. Buna benzer özelliklere sahip insanların her alanda yaratıcılıklarını ön plana çıkardıkları görülmektedir. Yaratıcı olmak, yönetim becerileri açısından, yaratıcı düşünebilmek ve bu yeteneği kullanarak yeni fikirler, çözümler, stratejiler üretebilmek, zorluklarla başa çıkabilmektir (Baki, 2004: 146).

Bireysel yaratıcılıkta özgüven duygusu üst noktadadır. Başarılı örgütlerin en önemli özelliği çalışanları aracılığıyla örgüt verimliliği için örgüt üyelerini yaratıcılığa yönlendirmesidir. Son zamanlarda örgüt yöneticileri de yaratıcı fikirlere örgütün gelişimi için önem vermekte ve çalışanlarını hızlı düşünme ve yenilikçi olma konusunda motive etmektedir. Örgütsel yaratıcılığın en önemli unsuru bireysel yaratıcılık olduğu ifade edilmiştir (Balay, 2010; Yahşi, 2014: 18).

Bireysel yaratıcılık örgüt içinde yayılıp içselleştirilmedikçe ve örgütsel yaratıcılığa dönüştürülmediği sürece kurumsal sermayeye dâhil edilememektedir. Bu aşamada ise en büyük sorumluluk olan ise lider yöneticilere düşmek gerektirmektedir. Lider, problemleri ve fikirleri değişik açılardan ele almalı, daha geniş yaklaşımlarda bulunmalı ve yaratıcı bir ortam oluşturabilmek için takım çalışmasını teşvik etmek suretiyle bireysel yaratıcılıkları takım yeteneklerine dönüştürmelidir. Örgütte bireylerin yaratıcı fikirler üretebilmesi için uygun bir iklim sağlanarak, yaratıcı faaliyetlerin yönetim tarafından desteklenmesi gerektiğin açıklanmıştır (Yıldırım, 2007: 110- 119; Aymaz, 2014: 108).

Bireysel yaratıcılık, iş mükemmelliğini ve örgütsel performansı arttırmak, rekabet avantajını geliştirmek ve örgütün sürdürülebilirliğini elde etmek için yeni yollar, teknolojiler, süreçler, teknikler ve pratik ürün fikirleri geliştirmektir (Ussahawanitc-hakit, 2011: 3). Uzun yıllardan beri yaratıcılık üzerine çalışan araştırmacılar bireysel farklılıklar üzerine odaklanıp ve yaratıcı birey ile onun diğer bireyden nasıl farklılaştığı sorusuna cevap aramaya üzerine durmuşlardır (Amabile, 1997: 42; Kanbur, 2015: 12).

Yaratıcılık ve kişilik arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak amacı ile pek çok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalar sonucunda, yaratıcılığı kişilik özelliği olarak ele alanların yanı sıra, yaratıcı kişinin belirgin özelliklerini onun kişiliği içinde tanımlamaya çalışanlara da rastlanmıştır. Yaratıcılık; kendini göstermek için uygun koşullar ile karşılaşması gereken kişide bulunan bir potansiyel gücü ve hemen hemen herkesin bir yaratıcılık becerisi sahip olduğunu açıkça söylemek mümkündür. Ancak bazıları diğerlerinden daha yaratıcı oldukları kesinmiş. Bunun anlamı bazı insanların bu yeteneklerinin daha fazla farkına varmış, daha fazla kullanmış, daha geliştirilmiş olması açıktır (Kaya, 2004: 28).

Yaratıcılık bireysel özeliği sahipmiş. Ancak işbirliğı ve güvene dayanan bir takım ortamında daha çabuk gelişir. İşletmeler, işbirliğı ve dayanışma ortamı yaratarak, ortak hedef ve amaçlar saptayarak, belirli sistem ve modeller kullanarak, bireysel yaratıcılığı geliştirirler, açığa çıkarırlar ve örgütsel amaçlar daha da etiklik hale getirilmektedirler (Kanbur, 2015: 14- 15). Yaratıcı bireyde; ilk olarak merak, sabır, icat etme yeteneğı, serüveni düşünme, imgelerle düşünebilme ve hayal kurma, deney ve araştırma yapma ve sentezci yargılara varabilen bir kişilik özellikler olmaktadır (Üstündağ, 2003: 31; Kendir, 2013: 34).

### **3.5.2 Yönetmel Yaratıcılık Boyutu**

Yaratıcılık çalışmaları incelendiğinde yaratıcılığın öncelikle bireysel bir eylem olduğunu gibi yaratıcı düşünce ve ürünlerinin organizasyon ortamında oluşması ve uygulama alanı bulması ile beraber organizasyonun yaratıcı ve yenilikçi olacağını söylemek mümkündür. Örgütsel yaratıcılık, kompleks bir sosyal sistem içerisinde birlikte çalışan bireyler tarafından kullanışlı ve değerli ürün, hizmet, fikir, prosedür veya süreç yaratımı olarak belirlemektedir. Bireyin yaratıcı davranışı ve bu davranışın ürünü olan yaratıcılık organizasyon ortamında oluşacağı için yaratıcılık örgütseldir ve örgütsel yaratıcılığın sağlanması ancak organizasyonun içerisinde çalışanların yaratıcı kılınması ile beraber daha da güçlenecektir (Baki, 2004: 148).

Yöneticiler, rekabetçi ortamda örgütün amaçlarını başarabilmek için sorunlara karşı yaratıcı çözümler üretmek son derece önemlidir. Bir yönetimde, iş görenlerin yaratıcı, yenilikçi ve girişimci faaliyetlerinin harekete geçirilmediğı takdirde örgütsel koşullar değişime uyumunu zorlaştırabilir. Örgütsel yaratıcılığın yönetmel koşulları, yöneticinin örgüt çalışanlarına yaratıcı kabiliyetler kazandırma özelliğidir. Eğer bunun tersi tutum ve uygulamalar sergilenirse yaratıcı yeteneklerin ölmesine ve kişiyi çaresizliğe sürükler ( Balay, 2010: 48; Aymaz, 2014: 110). Örgütü yönetenler, rekabetin olduğu ortamlarda örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için sorunlara en hızlı şekilde çözümler getirmeye ve yaratıcılığa açık olmak gerekmektedir. Yöneticilerin yaratıcılık ve yeniliğe olanak tanımadığı örgüt iklimlerinde değişim zorunlu hale geldiğini söylemek mümkündür. Örgütsel yaratıcılığın yönetmel boyutu, yöneticilerin personelinin yaratıcı özelliklerini ortaya çıkarmasını sağlar. Yöneticiler bu durumu örgüt çalışanları üzerinde sağlayamazsa yaratıcılığın başlamadan bitmesine neden olur. Örgüt içindeki

yaratıcılık yenilikçiliği ortaya çıkartır. Yaratıcı düşünceler örgütlerde yeniliğe dönüşmediği sürece örgütlerde istenilen başarıya ulaşması zor durumda kalmaktadır (Balay, 2010; Yahşi, 2014: 19).

Yaratıcılık ve yenilik sadece baştanbaşa bir firma stratejisi değil aynı zamanda, daha temel olarak, her gün tek başına ya da diğerleriyle kurumun işlerini yürüten bireysel işçilerin zihinlerinden gelen bir faaliyettir. Bireysel işçilerin günlük rutin işlerinde üretecekleri yaratıcı-orijinal ve faydalı fikirleri geliştirmek yalnızca bireysel özelliklerine bağlı değil aynı zamanda etraflarında algıladıkları iş çevresine de bağlıdır (Amabile vd., 1996: 5). Yaratıcılığın geliştirilebilmesi için yaratıcı bireylerin yanı sıra yaratıcı bir ortamın gerekliliği araştırmacılar tarafından vurgulanmıştır. Yaratıcı ortamı sağlayan yaratıcı örgütlerin nitelikleri şu şekilde sıralamak mümkündür. Onlar da, Organik bir yapı, açıklık, çevresel değişikliklere ayak uydurma, esneklik, örgüt çalışanları arasında açık haberleşme kanalları, minimum gizlilik, iş görenleri fazla kontrol etmeme, iş görenlerin seçim ve terfilerinin yetenek ve bilgiye göre yapılmasıdır (Ateş, 1989: 112; Kendir, 2013: 41).

Yaratıcılık örgütsel seviyede bazı faktörlerden etkilenmektedir. Bunlar, örgütsel iklim, liderlik tarzları, örgütsel kültür, örgütün sahip olduğu kaynak ve yetenekler, örgütün sistemi ve yapısı tümünü kapsamaktadır (Kanbur, 2015: 15).

### **3.5.3 Toplumsal Yaratıcılık Boyutu**

Örgütsel yaratıcılığın temel koşullarından biri yaratıcılığın oluşumuna imkân veren toplumsal bir çevrenin olmasıdır. Buna göre kişinin yaratıcı düşüncesi bir yere kadar toplumsal çevreden etkilenmekte hatta biçimlenmektedir (Balay, 2010: 50). Ancak bazı durumlarda yaratıcılık, içinde yaşanılan toplumun ve dogmatik inanç sistemlerinin engelleriyle karşı karşıya kalmaktadır. Yaratıcılık sonucunda ortaya çıkarılan ürünler toplum düzenini, inanç yapısını derinden etkileyebilecek bir yapıda olabilmekte ve bu nedenle engellemelere maruz kalabilmektedir (Arköse, 2004: 34).

Bir toplumun yaratıcı düşünme becerisi veya yenilik getirme kapasitesi o toplum içerisinde bulunan birey ve kurumlarına bağlıdır. Kurumlarda belirli yöntem ve yönetim sistemleriyle yaratıcılığın sistemleştirilmesi mümkün olmaktadır. Ancak bir toplum için bu şekilde bir sistem kurulamaz. Bununla birlikte, eğitim sistemi, kültürel değerler veya devlet yönetimi, yaratıcılığın olumlu ve olumsuz yönde etkilenmesinde



etkin bir rol oynayabilir. Pratik açıdan bakıldığında bir toplumda yaratıcılığı arttırmanın iki temel yolu olmaktadır. Bunlar da; Eğitim sistemini yaratıcılığı destekleyecek duruma getirmek ve Yaratıcılığı destekleyen bir ortam yaratmaktır (Bakan ve Büyükbeşe, 2004: 9; Kendir, 2013: 47).

Genellikle örgütsel yaratıcılığın önemli kavramlarından birisi toplumsal çevrenin yaratıcılığı olduğu net bir şekilde anlaşılabilir. Çünkü toplumsal çevre kişinin motivasyonunu ne kadar olumlu yönde etkilerse, kişinin özgüveni de o kadar yüksek ve örgütsel yaratıcılığa katkısı de o kadar fazla olur. Yaratıcılıkta toplumsal yapı kişiyi kısıtlamamalı ve yenilikçiliğe açık olmalıdır. Baskının olduğu toplumsal çevre yaratıcılığı öldürür ve bireysel yetenek ancak uygun toplumlarda ortaya çıkması için de yararlı olabilmektedir (Balay, 2010; Yahşi, 2014: 19).

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK, YENİLİK STRATEJİLERİ VE ÖRGÜTSEL YARATICILIK DEĞİŞKENLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER**

#### **4.1 Dönüşümcü Liderlik İle Yenilik Stratejileri Arasındaki İlişkiler**

Mürat Göral (2012)'de "Liderlik Tarzlarının Yenilik Stratejilerine Etkisinin Otel İşletmeleri Açısından Değerlendirilmesi" başlığı altında yapılan çalışma sonucuna göre dönüşümcü liderlik tarzları ve yenilik stratejileri arasında saldırgan, savunmacı ve fırsatçı yenilik stratejileri arasında güçlü ve pozitif bir ilişki varmış. Taklitçi ve bağımlı için orta düzeyde bir ilişkinin var olduğu geleneksel ile yenilik stratejileri arasında ise düşük düzeyde pozitif bir ilişki olduğu bulunmuştur. Ancak dönüşümcü liderlik tarzının yenilik stratejilerinin boyutlarının üzerine etkisine bakıldığı zaman dönüşümcü liderlik tarzları saldırgan ve fırsatçı yenilik stratejisini anlamlı bir şekilde etkilerken, savunmacı, geleneksel, taklitçi ve bağımlı yenilik stratejilerinin üzerinde hiçbir etkisinin olmadığına rastlanmıştır (Göral, 2012: 83- 87).

Bozkurt ve Göral (2013), "Modern Liderlik Tarzlarının Yenilik Stratejilerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma" başlıklı makalelerinde yenilik stratejisinin belirlenmesi ve uygulanmasında liderliğin öneminden hareketle yenilik stratejilerinin belirlenmesi ve uygulanması konusunda, çağdaş liderlik yaklaşımları olarak değerlendirilen karizmatik liderlik, işlemsel liderlik ve dönüşümcü liderlik tarzlarının etkisini ortaya koymuşlardır. Ankara'daki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin sahipleri ve genel müdürleri üzerinde yapılan araştırmada dönüşümcü liderliğin saldırgan ve fırsatçı yenilik stratejisini etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Ve geleneksel yenilik stratejisini şekillendirdiği yönünde anlamlı bir etki söz konusu değildir. Ancak işletimsel liderlik tarzının birkaç oranla geleneksel yenilik stratejisini etkilediği belirtilmektedir.

Elenkov ve Manev (2005) ürün/pazar yeniliği ve organizasyonel yenilik hakkında dönüştürücü liderliğin olumlu etkisini güçlü bir şekilde desteklemektedirler. Dönüştürücü liderliğin öğelerinden birisi olan, entelektüel teşvik, yaratıcılığı ortaya çıkararak ve geliştirerek organizasyonun farklılıklar yaratmasını sağlamaktadır. Liderlerin ilham verme ve entelektüel teşviki kullanmaları organizasyonel yenilik için önemlidir. Dönüştürücü liderler organizasyonları içindeki yaratıcı fikirleri geliştirirler (106- 107).

Dönüşümcü liderlik yaklaşımı ile yenilikçilik arasındaki ilişkilerin incelenmesi sonucunda iki değişken arasındaki ilişkinin güçlü ve %95 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu bulunmuştur. Aynı literatürde dönüşümcü liderlik yaklaşımı ile yenilikçilik üzerinde yapılan regresyon analizinde istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde etkisi olduğu belirlenmiştir (Kaplan,2005: 86- 87).

Eylemsel ve Dönüşümcü Liderliğin İş Tatmini ve Yenilikçilikle İlişkisi adlı araştırma sonucunda, eylemsel liderlik yaklaşımı ile dönüşümcü liderlik yaklaşımlarının yenilikçilik üzerindeki etkilerinin araştırıldığı regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında dönüşümcü liderliğin eylemsel liderlik yaklaşımından daha etkili sonuçlar verdiğini söyleyemeyiz. Yenilikçilik üzerinde her iki yaklaşımında etkili olduğunu görmüştür (Doğan, 2007: 98).

Dönüşümcü liderliğin boyutlarından “İlham Verici Motivasyon” ile yenilikçi odaklı stratejik yönelimlerden “Risk Alma Eğilimi” arasında anlamlı bir ilişki olduğu açıklanmıştır (İpekçi, 2013: 69). Dönüşümcü liderlik yaklaşımı ile yenilik faktörleri arasındaki ilişkiyi, nasıl etkilediği analiz edilmiştir. Dönüşümcü liderlik yaklaşımı ile keşifsel ve düzeltici yenilikler üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu görülmektedir (Çelik, 2014: 65).

#### **4.2 Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Örgütsel Yaratıcılıkla ilişkileri**

Gümüşlüoğlu (2005)’e göre, Dönüşümcü liderlik ile izleyenlerin bireysel ve örgütsel yaratıcılığı arasında olumlu bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Liderlik davranışı ölçeğinin iş gören odaklı liderlik, değişim odaklı liderlik ve görev odaklı liderlik alt boyutu ile örgütsel yaratıcılığın bireysel yaratıcılık, yönetsel yaratıcılık ve toplumsal yaratıcılık alt boyutları arasında istatistiksel olarak pozitif yönlü zayıf ilişkiler ileri derecede anlamlı bulunmuştur (Aymaz, 2014: 58- 59).

Örgütsel yaratıcılığın, organizasyon içindeki birey ve grupların yaratıcı eylemlerini gerçekleştirmelerinde ortamın sağlanması ile doğrudan ilişkili olduğu belirlenmiştir (Çekmecelioğlu, 2002: 94- 95). İlköğretim okulu yöneticilerinin yaratıcılık düzeyleri ile liderlik tarzları ile ilişkileri üzerinde yapılan araştırma sonucunda ilköğretim okulunda görev yapan yöneticilerin yaratıcılık düzeyleri ile ilişkiye yönelik liderlik tarzları arasında %95 anlamlı düzeyde pozitif yönlü ilişki olduğu tespit edilmiştir (Çiftçi, 2002: 123- 124).

Örgütsel yaratıcılığın gelişmesinde lider ile çalışanların arasındaki ilişkilerin olumlu yönde olması önemlidir. Dönüşümcü liderlik son yıllardaki liderlik araştırmalarında gittikçe yoğunlaşan bir şekilde çalışılmış, hem bireysel hem de takım düzeyinde yaratıcılıkla ilişkilendirilmiştir. Bu nedenle liderin çalışanların beklentilerine cevap verebilmesi onların performanslarının yükselmesinde ve olumlu ilişkilerin gerçekleşmesinde gereklidir. Dönüşümcü liderler çalışanların örgütsel bağlılığını pozitif olarak etkiler ve onlarda güven duygusu yaratır. Bireysel yaratıcılık örgüt içinde yayılıp içselleştirilmedikçe ve örgütsel yaratıcılığa dönüştürülmedikçe kurumsal sermayeye dâhil edilememektedir. Bu aşamada en büyük sorumluluk yönetime yani liderlere düşmektedir. Shah ve diğerlerinin (2011) 'e göre, 6 telekomünikasyon şirketi çalışanları üzerine yaptıkları çalışma sonucunda dönüşümcü liderlik ile çalışanların yaratıcılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkisi olduğunu vurgulamıştır (Küpçü, 2012: 113-121).

Savi ve Ceylan' nın (2003) çalışmasında, üst yöneticinin yönetim tarzı ile bireysel yaratıcılık arasında anlamlı ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Katılımcı ve demokratik bir yönetim yapısı yaratıcı fikirlerin oluşmasına katkı sağlar. Örgütlerin, çalışanlarının yaratıcılıklarını geliştirmesi için, çalışanların fikirlerine değer vermesi, fikirleri yargılamadan objektif değerlendirmesi, çalışanlara eşit davranarak desteklemesi çok önemlidir.

Şartlara ve çevreye uyma yeteneği sürekli olarak, bir yenilikçi düşünme sürecini ya da yeni problemler bulma, problemler çözme ve yeni çözümleri uygulama olarak tanımlanan organizasyonel yaratıcılığa ihtiyaç vardır. Liderler şartlara ve çevreye uyumluluğu gerçekleştirmede organizasyonlarının öne çıkması için bilinçli alet olarak yaratıcılığı kullanabilirler. Yaratıcılıkta yeniliğin ve değer yaratma faaliyetinin temeli esastır. Bu yüzden çalışanlarda bu yaratıcılıkları ortaya çıkarmak gerekmektedir. Top-

lum için önem arz eden yeni mal ve hizmetlerin geliştirilmesinde çalışanların yaratıcılıklarını koordine etmek ve yaratıcılıklarını geliştirmek ortaya bir değer koymayı sağlayabilecek bir faaliyettir. Hayal edilen düşünceleri risk alarak uygulamaya geçirme faaliyetinde farklı ve değerli düşüncelerin ortaya çıkarılması dönüşümcü liderin tutum ve davranışlarıyla gerçekleştirilecek ciddi bir iştir (Kaygın,2011: 100).

Dönüşümcü liderler, bireysel ilgi yoluyla takipçilerinin ihtiyaçlarını karşılamak, amaçlarını gerçekleştirmek için koç ve mentor olarak hareket etmek sayesinde onlara destek verirler ve onları motive ederler. Onlar, takipçilerinden yüksek başarı bekleyerek ve grup amaçlarının kabulünü sağlamak yoluyla amaçlarını gerçekleştirmeye çalışırlar. Dönüştürücü liderler sahip oldukları bu özellikler sayesinde takipçilerini yeni ve yaratıcı fikirler geliştirmelerini ve bir değer yaratmak için bu fikirleri uygulamaya koymalarını teşvik ederler ve yeniliklerin ortaya çıkmasını sağlarlar. Araştırmacılar yeniliğin birçok yönlendiricileri arasında, bireyler tarafından yenilikçi davranışlar getiren iç faktörlere yönelmişlerdir (Kaygın,2011:120- 121).

Başak Tamer (2011), dönüşümcü liderlik ve örgütsel kültür arasında pozitif bir ilişki bulunduğunu gözlemlemiştir. Gözde Gürel (2011), dönüşümcü liderlik örgütsel öğrenmenin etkisiyle dolaylı olarak örgütsel yeniliği de etkilemektedir. Başol'un (2010)'da çalışmasında da benzer bir şekilde dönüşümcü liderlik ile örgütsel öğrenme arasında pozitif ve anlamlı ilişki bulunduğunu açıklamıştır.

### **4.3 Yaratıcılık İle Yenilik Stratejileri Arasındaki İlişkiler**

Sibel Karabulut (2009) 'a göre, ürün geliştirme takımlarında yaratıcılık ve yenilik yönetiminden yeni ürün projelerinde üst yönetimin desteği ile çalışanların yeni ürün oluşturmadaki yaratıcılığı arasında pozitif bir ilişki olduğunu vurgulamıştır.

Yaratıcılık üzerine çalışmalar yapan Amabile yaratıcılık ve yenilik kavramlarının ilişkisini şu şekilde ifade etmiştir (Amabile, 1996: 1). Yaratıcılık; herhangi bir etki alanında yeni ve faydalı fikirleri üretirken, yenilik ise bir organizasyonda yaratıcı fikirlerin başarılı bir uygulaması olduğu şeklinde açıklama yapılmıştır. Yıldırım'a göre ise yaratıcılık, yeni bir şey ortaya çıkarmayı; yenilik ise ortaya çıkarılan bu yeni şeyin uygulama alanına konulması olarak adlandırılmaktadır (Yıldırım, 2007: 111). Ancak iki kavram arasında açık bir fark görülmektedir. Yaratıcılık yeni fikirlerin meydana getirilmesi ile ilgiliyken, yenilik bu yeni fikirleri paraya dönüştürme süreciyle ilgilidir.

Yaraticılık, yenilik için bir başlangıç noktası olarak bilinmektedir (Durna, 2002: 8; Duran ve Saraçoğlu, 2009: 60; Kendir, 2013: 6).

Arköse (2004) ise, yaratıcılığa ve yeniliğe yönlenme yeteneğini en önemli faktör örgüt yapısı olduğunu açıklamıştır. Ümran Yahşi (2014), Gençlik ve Spor Bakanlığı personeli üzerinde yaptığı çalışma sonucunda örgüt iklimi ile örgütsel yaratıcılık arasında pozitif bir ilişki olduğunu vurgulamıştır.



## **BEŞİNCİ BÖLÜM**

### **DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK TARZININ YENİLİK STRATEJİLERİ ve ÖRGÜTSEL YARATICILIK ÜZERİNE ETKİSİ: SAMSUN İLİNDE KOBİ'LER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Bu bölümde öncelikle araştırmanın amacı, araştırma evreni ve örnekleme, varsayımı ve sınırlılıkları açıklanmıştır. Daha sonra araştırmanın modeli ve hipotezleri, araştırmada kullanılan yöntemler ve veri analizleri, araştırmanın güvenilirliği, ölçekleri ve verileri toplanmıştır. Son olarak araştırma bulgularına ve sonuçların değerlendirilmesine yer verilmiştir.

#### **5.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Günümüzde, KOBİ'lerin ülke ekonomilerinde sahip olduğu oransal büyüklük bir yana, toplam istihdam, katma değer, yatırım, vergi, ihracat ve krediler içindeki paylarının da önemli boyutlara ulaştığı görülmektedir. Dünyadaki mevcut ülke ekonomilerine bakıldığında, işletmelerin neredeyse % 95–99'unun KOBİ'lerden oluştuğu, istihdamın % 40–80'inin, GSMH'nin % 30–70'inin, yatırımların % 30–60'ının, ihracatın % 10–40'ının KOBİ'ler tarafından gerçekleştirildiği açık bir şekilde tespit edilmektedir. Bu özellikleriyle, KOBİ'ler ekonomik ve toplumsal düzenin belkemiğini oluşturmaktadırlar. KOBİ'lerin ülkemizde de işletmelerin hemen hemen hepsini (% 99,89), istihdamın % 80'e yakın kısmının (% 76,7), üretilen toplam katma değer % 38'ini gerçekleştirdiği bilinmektedir (Özdemir ve ark., 2007: 174- 175).

Bu araştırmada Samsun İlinde bulunan KOBİ'lerin yaratıcılık ve yenilik stratejilerinin ne düzeyde olduğu araştırılmıştır. KOBİ'lerle büyük işletmeleri karşılaştırdığımız zaman işletmelerin performansının artırılmasının, büyümelerinin yeni giri-

şimciler için daha kolay olduğu görülmektedir. Bölgedeki istihdam oranının artırılması ve KOBİ'lerin üretim ve rekabet gücünü geliştirebilmesi bu açıdan çok önemlidir.

Bu çalışmanın temel amacı Samsun'da faaliyet gösteren KOBİ'lerde üst düzey yöneticilerin sergilediklerinin dönüşümcü liderlik tarzlarının yenilik stratejileri ve örgütsel yaratıcılık üzerine etkilerinin incelenmesidir. Ayrıca, bu araştırmanın KOBİ'lerde dönüşümcü liderlik tarzının yenilik stratejileri ve örgütsel yaratıcılık üzerine odaklanmış olması literatüre yeni katkılarda bulunacaktır.

## **5.2 Araştırmanın Evren ve Örneklemi**

Bu araştırmanın evreni ana kütesini Samsun'da faaliyet gösteren KOBİ'lerden oluşturmaktadır. Samsun Ticaret Odasına kayıtlı işletmeler arasından seçilen 500 KOBİ 'lerin adresleri ve e-posta adresleri alınmak suretiyle işletmelerin üst düzey yöneticilerine ulaşılmaya çalışılmıştır. Çalışmamıza olumlu bakan işletmelere anket sorularının formları isteğe bağlı olarak e-posta ve bire bir elden katılımcılara dağıtılmıştır. Bu işletmeler için gönderilen 217 anket arasından sadece 193 ankete cevap verilmiştir. Ancak 11 anketin cevap verilmemiştir ve 13 anket ise eksik cevap verildiği için çalışma dışı bırakılmıştır. Ankete cevap veren işletme yöneticilerine teşekkür edilmiştir.

Örneklem büyüklüğünün belirlenmesi hiç kolay değildir. Ancak, bu aşamada “kesin” bir sayı vermek yerine yaklaşık hesaplamalarla yetinilir (Karasar, 2016: 156). Aranılan özelliklere sahip, organize sanayi bölgesinde faaliyet gösteren 500 işletmeden fazlası yer almaktadır. Bu amaçla, evren büyüklüğümüz için kabul edilebilir örnek büyüklüğümüz 217 olarak hesaplanmıştır (Altunışık ve ark., 2010: 135).

## **5.3 Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları**

Bu araştırma, Samsun ilinde organize sanayi bölgesinde faaliyet gösteren KOBİ'lerinde kolayda örnekleme yöntemi ile belirlenmiş olan yöneticileri üzerine uygulanmıştır. Bu araştırmadan elde edilen sonuçların tüm KOBİ'ler için genellenememesi bir kısıt oluşturmaktadır. Aynı zamanda, araştırmanın ana kütesini oluşturan KOBİ'lerin yöneticilerinin iş yoğunluğu nedeniyle zaman sınırlılığının olması, anket



ve veri toplanması için bütçe kısıtlılığı, anket dağıtım işinin ise tek kişiden olması araştırmanın bir diğer kısıtlılıkları olarak bulunmaktadır.

#### 5.4 Araştırma Modeli ve Hipotezleri

Yukarıda belirtilenen bu çalışmanın değişkenler arasındaki ilişkileri çerçevesinden yola çıkarak aşağıdaki gibi bir çalışmanın model ve hipotezleri kurulmuştur. Araştırma modeli şu şekildedir:



Şekil 5.1. Dönüşümcü Liderlik Tarzının Yenilik Stratejileri ve Örgütsel Yaratıcılık Üzerine Etkisi

Geliştirilen araştırma modeli doğrultusunda oluşturulan hipotezler aşağıdaki gibidir;

**H1:** Dönüşümcü liderlik çalışanların yenilik stratejilerini pozitif olarak etkilemektedir.

**H1a:** Dönüşümcü liderlik yenilik stratejilerinin saldırgan boyutunu pozitif olarak etkilemektedir.

**H1b:** Dönüşümcü liderlik yenilik stratejilerinin savunmacı boyutunu pozitif olarak etkilemektedir.

**H1c:** Dönüşümcü liderlik yenilik stratejilerinin geleneksel boyutunu pozitif olarak etkilemektedir.

**H1d:** Dönüşümcü liderlik yenilik stratejilerinin taklitçi boyutunu pozitif olarak etkilemektedir.

**H1e:** Dönüşümcü liderlik yenilik stratejilerinin bağımlı boyutunu pozitif olarak etkilemektedir.

**H1f:** Dönüşümcü liderlik yenilik stratejilerinin fırsatçı boyutunu pozitif olarak etkilemektedir.

**H2:** Dönüşümcü liderlik örgütsel yaratıcılığı pozitif olarak etkilemektedir.

**H2a:** Dönüşümcü liderlik örgütsel yaratıcılığın bireysel boyutunu pozitif olarak etkilemektedir.

**H2b:** Dönüşümcü liderlik örgütsel yaratıcılığın yönetsel boyutunu pozitif olarak etkilemektedir.

**H2c:** Dönüşümcü liderlik örgütsel yaratıcılığın toplumsal boyutunu pozitif olarak etkilemektedir.

**H3:** Yenilik stratejileri ile Örgütsel Yaratıcılık arasında pozitif bir ilişki vardır.

## 5.5 Araştırmanın Yöntemi ve Veri Analizleri

Araştırmada kullanılan hipotezlerin analizinde demografik özellikler, dönüşümcü liderlik tarzının belirlenmesini sağlayan ve yenilikçi odaklı stratejileri ve örgütsel yaratıcılığı ortaya çıkaran veriler kullanılmıştır. Bunun içinde, araştırmada elde edilen veriler SPSS programı kullanılarak güvenilirlik analizi, cronbach's Alfa değeri ve tek yönlü ANOVA analizi ile değişkenler arasındaki birebir ilişkiyi gösteren korelasyon analizi, bağımsız örneklem t- testi ve araştırma hipotezlerinin test edilmesi için gerçekleştirilen regresyon analizinden faydalanılmıştır.

Bu araştırmada birincil veriler kullanılmıştır. İlk olarak konuyla ilgili literatür taraması yapılmış, çeşitli kütüphanelerden yerli ve yabancı internet sitelerinden kitap, tez ve diğer dokümanları inceleyerek konuyla ilgili bilgiler toplanmıştır. Daha sonra verilerin analizi gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bilgi ve verilere dayanarak çalışmanın kuramsal çerçevesi oluşturulmuştur. Araştırmada ankete verilen cevapların sağlıklı ve güvenilir olması için araştırmaya katılacak kişilere araştırmanın konusu hakkında bilgilendirme yapılmıştır. Ankete katılan yöneticilere, takım liderlerine ve aktif çalışanlara sonuçlarının sadece akademik çalışma amacı için kullanılacağı, toplu olarak değerlendirileceği ve kurum isimlerinin kullanılmayacağı konusunda güven verilmiştir.

## 5.6 Araştırmanın Güvenilirlik Analizi Ölçekleri

“Cronbach ( $\alpha$ ) Güvenilirlik Katsayısı (Cronbach  $\alpha$  Coefficient), Cronbach (1951) tarafından geliştirilen bir araştırma tekniğidir. Cronbach ( $\alpha$ ) katsayısı, ölçekte

yer alan maddenin varyansları toplamının genel varyansa oranlanması ile bulunan bir ağırlıklı standart değişim ortalamasıdır” (Özdamar, 2002, s.224). Güvenilirlik analizi, araştırmanın sonuçlarına ne kadar güvenileceğini gösterir. Alfa katsayısına bağlı ölçeğin güvenilirliği şu şekilde yorumlanır:  $0.00 < (\alpha) < 0.40$  ise güvenilir değildir,  $0.40 < (\alpha) < 0.60$  ise ölçeğin güvenilirliği düşüktür,  $0.60 < (\alpha) < 0.80$  ise ölçek oldukça güvenilirdir ve  $0.80 < (\alpha) < 1.00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilir olarak belirlenmiştir (İpekçi, 2013: 58).

**Tablo 5.1. Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Analizi sonuçları**

Değişkenler	Ölçekteki İfade Sayısı	Cronbach Alfa	N
Dönüşümcü liderlik	20	<b>,930</b>	193
Yenilik stratejiler	19	<b>,798</b>	
Saldırgan stratejisi	4	<b>,850</b>	
Savunmacı stratejisi	4	<b>,585</b>	
Geleneksel stratejisi	3	<b>,512</b>	
Taklitçi stratejisi	3	<b>,718</b>	
Bağımlı stratejisi	2	<b>,640</b>	
Fırsatçı stratejisi	3	<b>,827</b>	
Örgütsel yaratıcılık	38	<b>,956</b>	
Bireysel yaratıcılık	16	<b>,937</b>	
Yönetimsel yaratıcılık	11	<b>,917</b>	
Toplumsal yaratıcılık	11	<b>,878</b>	

### 5.6.1 Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinin Güvenilirliği Analizleri(Ek: 1)

Bu bölümde dönüşümcü liderliğin ölçeği olarak, Bilal Demir (2015) ’e tarafından, OMÜ Yüksek lisans tezinde kullanılan 20 maddelik kullanılmış ve güvenilirlik cronbach’s alfa değerinin ise 0,95 olduğu görülmüştür. Ölçeğin orijinal kaynağı, Bernard M. Bass ve Bruce J. Avolio tarafından 1990 yılında basılmış olan “Transformational Leadership Development: Manual For The Multifactor Leadership Questionare” adlı kaynakta yer almakta ve ölçeğin Türkçe uyarlaması 2010 yılında Taşkiran tarafından yapılmıştır (Taşkiran, 2011: 27; Demir, 2015: 65). Bu çalışmada dönüşümcü liderliğin cronbach alfa değeri **0,93** olarak bulunmuştur.

### 5.6.2 Yenilik Ölçeğinin Güvenirlik Analizleri( Ek: 2)

Ölçeğin güvenilirliğinin test edilmesinde Sekaran (2003)’ te bahsedilen cronbach alfa katsayısı kullanılmıştır. Genel olarak kabul edilen, alfa katsayısının 0,70 ve

üzerinde olmasıdır. Murat GÖRAL (2012), Liderlik Tarzlarının Yenilik Stratejilerine Etkisinin Otel İşletmeleri Açısından Değerlendirilmesi, adlı çalışmasında da Cronbach alfa katsayısının 0,84 olduğu görülmüştür. Bununla birlikte, az miktarda maddenin bulunduğu anketlerde düşük alfa katsayıları (0,6 – 0,69 Aralığı) kabul edilebilir (Leech ve diğ., 2005: 67). Yukarıda verilen bilgiler ışığında bu çalışmada cronbach alfa değerinin ölçeği **0,79** olarak bulunmuştur ve güvenilirlik açısından yeterli olduğu söylenebilir.

### **5.6.3 Örgütsel Yaratıcılık Ölçeğinin Güvenirlik Analizleri( Ek: 3)**

Refik Balay'a (2010), tarafından hazırlanmış olan ölçek, Derya Aymaz'ın (2014), "Hemşirelerde Liderlik Davranışı, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Yaratıcılık Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi" adlı çalışmasından alınmıştır. Derya Aymaz'ın çalışmasında geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı geliştirilmeye çalışılmıştır. Anket taslağı, ancak üçüncü aşamada içerik geçerliliğini saptamak üzere İstanbul da Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü'nde, 38 madde ile örgütsel yaratıcılık ölçeği olarak adlandırıldı. Yapılan analizler sonucunda, ölçeğin üç faktörlü çıktığı bunun ölçeğin hazırlanmasında öngörülen üç temel yapıyı (örgütsel yaratıcılığın bireysel, yönetsel ve toplumsal boyutları) yansıttığı görülmüştür. Ayrıca Örgütsel Yaratıcılık Ölçeğinin Bireysel Boyutu olan Alfa değeri 0,92, Yönetsel Boyutunun Alfa değeri 0,93 ve Toplumsal Boyutun Alfa değeri 0,95 ve üçünün boyutlarının bir aradaki cronbach alfa katsayısı ise 0,95 olarak bulunmuştur (Aymaz, 2013: 131).

Likert tipi 5'li derecelendirme ile yapılmış olup, (5) Kesinlikle katılıyorum, (4) Katılıyorum, (3) Kararsızım, (2) Katılmıyorum, (1) Kesinlikle Katılmıyorum şeklinde değerlendirilmiştir. Bu çalışmada, bireysel boyutun alfa değeri 0,93, yönetsel boyutunun alfa değeri 0,91 ve toplumsal cronbach alfa değeri 0,87 ve üçünün boyutlarının cronbach alfa katsayısı ise 0,95 olarak bulunmuştur.

## **5.7 Araştırmanın Demografik Analizi ve Bulguları**

### **5.7.1 Demografik Tanımlayıcı İstatistiksel Analizleri**

Bu çalışmanın demografik değişkenleri; cinsiyet, yaş, medeni durumu, eğitim düzeyi, iş yerinde çalışma süreci, işletmenin yönetim tarzı, yöneticilerin kurumundaki

pozisyonu, işletmenin endüstri kolu ve çalışan sayısı olarak seçilenlerin değişkenlerinin bulgularının istatistiksel analizleri olarak (n) sıklık katılımcıların sayısı ve (%) yüzdelerin oranlarının değeri aşağıdaki tablo 5.2' de açıklanmıştır.

**Tablo 5.2. Demografik ile İlgili Frekans Analizi**

Özellik	Boyutlar	Sayı (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	66	34,2
	<b>Erkek</b>	<b>127</b>	<b>65,8</b>
	Toplam	193	100
Yaş	25 ve altı	39	20,2
	<b>26- 35</b>	<b>76</b>	<b>39,4</b>
	36- 45	49	25,4
	46- 55	21	10,9
	56+	8	4,1
Eğitim durumu	İlköğretim	8	4,1
	Ortaöğretim	11	5,7
	Lise	71	36,8
	<b>Lisans</b>	<b>98</b>	<b>50,8</b>
	Lisans Üstü	5	2,6
Toplam	193	100	
Medeni durumu	<b>Evli</b>	<b>119</b>	<b>61,7</b>
	Bekâr	74	38,3
	Toplam	193	100
İş yerinde çalışma süreci	1 yıldan az	37	19,2
	<b>1-5 yıl</b>	<b>79</b>	<b>40,9</b>
	6-10 yıl	37	19,2
	11-15 yıl	10	5,2
	16- yıl ve üzeri	30	15,5
	Toplam	193	100
İşletmenin yönetim tarzı	<b>Demokratik</b>	<b>129</b>	<b>66,8</b>
	Otokrattik	18	9,3
	Serbest bırakıcı	46	23,8
	Toplam	193	100
Yöneticilerin kurumundaki pozisyonu	Uzman/şef	55	28,5
	AKY/ Takım Lideri	45	23,3
	OKY/Müdür Yardımcısı	35	18,1
	<b>Üst kademe yönetici</b>	<b>58</b>	<b>30,1</b>
	Toplam	193	100
İşletmenin endüstri kolu	<b>Makine ve otomotive</b>	<b>28</b>	<b>14,5</b>
	<b>Gıda ve içecek</b>	<b>28</b>	<b>14,5</b>
	<b>Mobilya</b>	<b>30</b>	<b>15,5</b>
	Tekstil	14	7,3
	Kimya	10	5,2
	Plastik	14	7,3
	<b>İnşaat ve metal ürünler</b>	<b>40</b>	<b>20,7</b>
	Elektronik ve beyaz eşya	9	4,7
	Diğerler	20	10,4
	Toplam	193	100
Çalışan sayısı	<b>25'den az</b>	<b>102</b>	<b>52,8</b>
	26-50	40	20,7
	51-100	33	17,1
	101-200	15	7,8
	201-250	3	1,6
	Toplam	193	100

Araştırmaya katılan katılımcıların %65,8'inin (n= 127) erkek ve %34,2'inin (n= 66) kadın olduğu görülmektedir. Bu araştırmaya dâhil olan kadın sayısı erkek katılımcıların oranından biraz az görülmektedir. Bu bulguya göre, KOBİ'lerde yöneticilerin çoğunun kendi işini kuran ve kendi işini yöneten olduğu değerlendirilmektedir. Bu açıdan, eskilerden bu yana erkek girişimcilerin kadın girişimcilerden daha fazla olduğunu bir faktör olarak söylemek mümkündür.

Araştırmaya katılanların yaş dağılımının oranları %39,4'ünün (n= 76) 26- 35 yaş arasında, %25,4'ünün (n= 49) 36- 45 yaş arasında, %20,2'sinin (n= 39) 25 ve alt yaş arasında olduğu bulunmuştur. Yaşı 46- 55 ve üzeri araştırma katılımcılarının oranı %10,9 (n= 21) ve %4,1 (n= 8) sırayla düşük oranlar olduğu görülmüştür. Katılımcılardan 35 yaş ve altı (n= 115) %59,6 ve katılanların yarısından fazlasının genç yöneticiler olduğunu söylemek mümkündür.

Araştırmaya katılanların medeni durumunun dağılım oranında %61,7'sinin (n= 119) evli ve %38,3'ünün (n= 74) bekâr katılımcılar olduğu tablo 4.3'de gösterilmiştir. Tabloda belirtildiği gibi bu araştırmaya katılan yöneticilerin çoğunun evli olduğu bulunmuştur.

Ankete katılanların eğitim düzeylerinin oranı %50,8'i (n= 98) Lisans seviyesinde ve %36,8'i (n= 71) lise eğitim seviyesinde tespit edilmiştir. Bu da, işletmelerin yönetim kadrosunun %87,6'sının eğitim seviyelerinin lisans ve lise olduğu tablo 4.4'te gösterilmektedir. Böylece katılanların %5,7'sinin (n= 11) ortaöğretim, %4,1'inin (n= 8) ilköğretim ve %2,6'sının (n= 5) lisansüstü eğitim seviyesinde olduğu bulunmuştur. Bu araştırma bulguları lisansüstü eğitim seviyesinin düşük olduğunu göstermektedir. Bu açıdan, üst yönetim eğitim düzeyi KOBİ'lerde daha da artırmanın gerekli olduğunu söylemek mümkündür.

Katılanların işyerinde çalışma sürecinin oranlarına bakıldığında %40,9'unun (n= 79) 1-5 yıl süre arasında çalışan, %19,2'sinin (n= 37) 6- 10 yıl süre arasında çalışan, %19,2'in (n= 39) ise 1 yıldan az süre için çalışan olduğu bulunmaktadır. Bu araştırma bulgularına göre, %15,5'i (n= 30) 16 ve üzeri süre çalışan ve %5,2'i (n= 10) 11- 15 yıl süre arasında çalışandır. Tablo 4.5'te açıklanmıştır. Bu bulgu da, 16 ve üzeri yıl süre ile çalışan sayısının 11- 15 yıl süre ile çalışan sayısından fazla olduğunu göstermektedir.

Araştırmaya katılan işletmelerin yönetim tarzları ve katılım dağılımı aşağıdaki gibi özetlenmektedir. %66,8'i (n= 129) demokratik yaklaşım, % 23,8'i (n= 46) serbest bırakıcı yaklaşım ve %9,3'ü (n= 18) otokratik yaklaşım tipleri kullanıldığı tablo 4.6'da görülmektedir. Bu araştırma bulgusuna göre, KOBİ'lerde demokratik yaklaşımın %66,8 gibi yüksek bir oranda tercihi edildiği görülmektedir.

Araştırma katılımcılarının yönetici olarak kurumundaki pozisyonunun oranına bakıldığında, %30,1'inin (n= 58) üst düzey yönetici ve %28,5'nin (n= 55) uzman ve şef olduğu bulunmuştur. Ayrıca, %23,3'ünün (n= 45) alt kademe yönetici ve takım lideri, son olarak da %18,1'inin (n= 35) orta kademe yönetici ve müdür yardımcısı olduğunu tablo 4.7' de gösterilmiştir.

Bu araştırma katılımcılarının %20,7'si (n= 40) inşaat ve metal ürünleri, %15,5'i (n= 30) mobilya, %14,5'in (n= 28) makine ve otomotiv, %14,5'i (n= 28) gıda ve içecek, %7,3'ü (n= 14) tekstil, %7,3'ü (n= 14) plastik sektöründe faaliyet göstermektedir. Ayrıca, %5,2'si (n= 10) kimya, %4,7'si (n= 9) elektronik ve beyaz eşya ve %10,4'ü (n= 20) ise diğer endüstri sektörlerinden katılmaktadırlar. Bu durum tablo 4,8'te gösterilmiştir.

Bu araştırmaya katılan işletmelerin çalışanlarının sayısının dağılım oranı ise, %52,8'i (n= 102) 25 çalışandan az, %20,7'in (n= 40) 26- 50 çalışan, %17,1'i (n= 33) 51- 100 çalışan, %7,8'i (n= 15) 101- 200 çalışan ve %1,6'sı (n= 3) 201- 250 çalışan arasında olarak belirlenmiştir. Ayrıca, bu bulguya göre, çalışan sayısı 25'ten az olan KOBİ'lerin çok olduğu görülmektedir.

### **5.7.2 Değişkenlerin Betimsel (Tanımlayıcı) istatistik sonuçları**

Tablo 5.3'de analiz sonucunda elde edilen ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerleri gösterilmektedir. Standart sapma her veri sonuçları için bir çalışma değerinin özetlenmesi için kullanılan bir ölçüdür. Standart sapmanın küçük olması ortalamadan sapmaların az olması ve aynı anda büyük olması, ise fazla olduğunu göstermektedir (Özkan, 2011: 191). Standart sapma değeri ne kadar küçük ise o kadar tutarlı ve güvenilirdir şeklinde yorumlanmaktadır. Tablo 5.3 'e göre standart sapması en düşük olan 0,781 ile dönüşümcü liderlik ölçeğine ait olan 'Kurum vizyonunu vurgularım' ifadesidir. Dönüşümcü liderlik ölçeği Standart sapması en yüksek olan ise

1,321 ‘Başkalarının bana saygı göstermesini sağlayacak şekilde rol yaparım’ ifadesidir. Bu sonuçlara göre değişkenlere ait değerler ortalamadan çok fazla sapma göstermiştir.

**Tablo 5.3. Dönüşümcü Liderlik Ölçeklerin Tanımlayıcı İstatistik Analizi**

Dönüşümcü Liderlik Ölçekler ve soru No.	Ortalama	S.Sapma	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)	
DLT1	3,68	,974	-1,095	1,017	
DLT2	3,96	,923	-1,362	2,163	
DLT3	4,04	,895	-1,052	1,249	
DLT4	4,01	,884	-1,164	1,604	
DLT5	3,30	1,347	-,459	-1,091	
DLT6	3,30	1,276	-,398	-,785	
DLT7	2,90	1,321	,019	-1,254	
DLT8	3,95	,876	-1,024	1,310	
DLT9	3,97	,829	-1,218	2,230	
Dönüşümcü Liderlik DLT10	4,04	,809	-1,149	2,370	
DLT11	4,03	,904	-1,206	1,733	
DLT12	4,03	,883	-1,206	1,726	
DLT13	4,02	,869	-1,089	1,565	
DLT14	3,97	,946	-1,243	1,879	
DLT15	4,10	,781	-1,367	3,434	
DLT16	3,66	1,004	-,676	,045	
DLT17	3,58	1,111	-,677	-,316	
DLT18	3,84	,993	-,811	,205	
DLT19	3,89	,972	-1,006	,812	
DLT20	3,84	,924	-1,074	1,223	
N	193				

Tablo 5,3’deki verilere göre; aritmetik ortalamalar dikkate alındığında ilk sırada 4,10 ile dönüşümcü liderlik ölçeğine ait ‘Kurum vizyonunu vurgularım’ ifadesi yer almaktadır. En az katılım düzeyine sahip ifade ise 2,90 ile ‘Başkalarının bana saygı göstermesini sağlayacak şekilde rol yaparım’ ifadesidir.

Çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini ifade etmektedir. Momentlerle hesaplanan asimetri ölçülerine göre aritmetik ortalama etrafındaki üçüncü moment simetrik serilerde her zaman sıfıra eşittir. Buna göre sola çarpık serilerde  $\mu_3 < 0$ , sağa çarpık serilerde ise  $\mu_3 > 0$  olacaktır. Diğer taraftan basıklık için dördüncü momente göre hesaplanan nisbi bir yükseklik ölçüsü vardır. Bu ölçü  $\alpha_4 = \mu_4/\sigma^4$  şeklinde hesaplanır. Normal serilerde  $\alpha_4 = 3$  iken basık serilerde  $\alpha_4 < 3$ , sivri serilerde ise  $\alpha_4 > 3$  olur (Özkan, 2011: 229- 232). Tablo



5.3’de verilen çarpıklık ve basıklık değerlerine göre, verilerin normal veya normale yakın dağılım gösterdiği görülmektedir.

**Tablo 5.4. Yenilik Stratejiler Boyutlarını n Tanımlayıcı İstatistiksel Analizi**

Yenilik stratejilerin Ölçekler ve soru No.		Ortalama	S.sapma	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)
<b>Saldırgan</b>	YSGN1	3,83	,993	-1,037	,895
	YSGN2	3,99	,854	-1,248	2,066
	YSGN3	3,88	,958	-1,051	,984
	YSGN4	3,79	,947	-,863	,660
<b>Geleneksel</b>	YGLN1	3,05	1,074	-,027	-,755
	YGLN2	2,75	1,169	,270	-,794
	YGLN3	2,55	1,185	,505	-,565
<b>Savunmacı</b>	YSAVM1	3,26	1,153	-,315	-,796
	YSAVM2	2,85	1,164	,006	-1,100
	YSAVM3	2,40	1,191	,837	-,184
	YSAVM4	3,52	1,128	-,477	-,623
<b>Taklitçi</b>	YTKLÇ1	2,88	1,056	,160	-,407
	YTKLÇ2	3,13	1,100	-,128	-,804
	YTKLÇ3	2,83	1,144	,109	-,847
<b>Bağımlı</b>	YBAĞ1	3,06	1,178	-,015	-1,074
	YBAĞ2	3,49	1,041	-,804	,000
<b>Fırsatçı</b>	YFRSÇ1	3,80	1,001	-1,074	,831
	YFRSÇ2	3,80	1,049	-,874	,154
	YFRSÇ3	3,95	,934	-1,020	,855
N		193			

Tablo 5.4’de analiz sonucunda elde edilen ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerleri görülmektedir. Standart sapma veri değerlerinin yayılımının özetlenmesi için kullanılan bir ölçüdür ve çalışma grubundaki her bir verinin ortalamadan sapma durumunu gösterir. Standart sapma değeri ne kadar küçük ise o kadar tutarlı ve güvenilirdir şeklinde yorumlanmaktadır. Tablo 5.4’e göre, standart sapması en düşük olan 0,854 ile yenilik stratejilerinin saldırgan boyutun ölçeğine ait olan ‘İçinde bulunduğumuz sektörde yön verici nitelikte yenilikler yaparız’ ifadesidir. Standart sapması en yüksek olan ise 1,191 ile savunmacı boyutu ölçeğine ait olan ‘Yenilik için yeterli yeteneklerimiz olmasına rağmen rakipler yapmadıkça yenilik yapmayız’ ifadesidir. Bu sonuçlara göre değişkenlere ait değerler ortalamadan çok fazla sapma göstermemiştir.

Tablo 5.4’deki verilere göre; aritmetik ortalamalar dikkate alındığında ilk sırada 3,99 ile dönüşümcü liderlik ölçeğine ait ‘İçinde bulunduğumuz sektörde yön verici nitelikte yenilikler yaparız’ ifadesi yer almaktadır. En az katılım düzeyine sahip ifade

ise 2,40 ile ‘Yenilik için yeterli yeteneklerimiz olmasına rağmen rakipler yapmadıkça yenilik yapmayız’ ifadesidir.

**Tablo 5.5. Yenilik Stratejiler Boyutlarının Tanımlayıcı İstatistiksel Analizi**

Örgütsel Yaratıcılık Boyutlarının Ölçekler Ve Soru No.	Ortalama	S. Sapma	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)	
<b>Bireysel Yaratıcılık Boyutları</b>	YRB1	3,81	,939	-1,183	1,526
	YRB2	3,77	,957	-,932	,797
	YRB3	3,87	,853	-1,223	2,248
	YRB4	3,83	,928	-1,233	1,747
	YRB5	3,80	,916	-1,148	1,482
	YRB6	3,90	,890	-1,365	2,381
	YRB7	3,99	,835	-1,226	2,209
	YRB8	4,08	,806	-1,238	2,683
	YRB9	4,18	,750	-1,424	4,188
	YRB10	4,02	,890	-1,073	1,343
	YRB11	3,58	,987	-,620	-,016
	YRB12	3,84	,890	-1,202	1,941
	YRB13	3,79	,891	-,999	1,099
	YRB14	3,96	,825	-1,281	2,679
	YRB15	3,79	,896	-,927	,956
	YRB16	3,81	,894	-,774	,607
<b>Yönetmel Yaratıcılık Boyutları</b>	YRB17	3,84	,817	-,798	,724
	YRB18	4,01	,810	-1,029	1,723
	YRY1	3,95	,840	-1,074	1,752
	YRY2	3,64	1,006	-,877	,499
	YRY3	3,65	1,099	-,762	-,085
	YRY4	3,47	1,095	-,431	-,640
	YRY5	3,61	1,035	-,700	,012
	YRY6	3,78	,998	-,808	,365
	YRY7	3,81	,995	-,987	,915
YRY8	3,78	1,004	-1,133	1,077	
YRY9	3,66	1,009	-,686	-,105	
<b>Toplumsal Yaratıcılık Boyutları</b>	YRT1	3,44	1,019	-,300	-,720
	YRT2	3,30	1,205	-,435	-,798
	YRT3	3,41	1,124	-,705	-,258
	YRT4	3,75	,890	-1,012	1,236
	YRT5	3,75	,884	-1,090	1,380
	YRT6	3,63	,932	-,839	,422
	YRT7	3,86	,820	-,879	,869
	YRT8	3,81	,895	-,976	1,073
	YRT9	3,80	,931	-1,161	1,372
	YRT10	3,83	,926	-1,174	1,694
	YRT11	3,84	,890	-1,068	1,114
<b>N</b>	<b>193</b>				

\*YRB= Örgütsel Yaratıcılık Bireysel Boyutu, YRY= Örgütsel Yaratıcılık Yönetmel Boyutu ve YRT= Örgütsel Yaratıcılık Toplumsal Boyutu

Tablo 5.5’de analiz sonucunda elde edilen ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerleri görülmektedir. Standart sapma veri değerlerinin yayılımının özetlenmesi için kullanılan bir ölçüdür ve çalışma grubundaki her bir verinin ortalamadan sapma durumunu gösterir. Standart sapma değeri ne kadar küçük ise o kadar tutarlı ve güvenilirdir şeklinde yorumlanmaktadır. Tablo 5.5’e göre standart sapması en düşük olan 0,750 ile örgütsel yaratıcılığın bireysel boyutun ölçeğine ait olan ‘Sürekli öğrenerek kendimi geliştirmenin yollarını ararım’ ifadesidir. Standart sapması en yüksek olan ise 1,205 ile örgütsel yaratıcılık ölçeğinin toplumsal boyutuna ait olan ‘İş arkadaşlarım, gerektiğinde aykırı görüşlerden bile istifade etmeye çalışırlar’ ifadesidir. Bu sonuçlara göre değişkenlere ait değerler ortalamadan çok fazla sapma göstermemiştir.

Tablo 5.5’deki verilere göre; aritmetik ortalamalar dikkate alındığında ilk sırada 4,18 ile örgütsel yaratıcılık ölçeğinin bireysel boyutuna ait olan ‘Sürekli öğrenerek kendimi geliştirmenin yollarını ararım’ ifadesi yer almaktadır. En az katılım düzeyine sahip ifade ise 3,30 ile ‘iş arkadaşlarım, gerektiğinde aykırı görüşlerden bile istifade etmeye çalışırlar’ ifadesidir.

**Tablo 5.6. Değişkenlerin Tanımlayıcı İstatistiksel Ortalamalar Analizleri**

	Minimum	Maximum	×	SS
<b>Dönüşümcü Liderlik</b>	1,30	5,00	<b>3,8049</b>	<b>,64899</b>
<b>Yenilik Strateji</b>	1,47	4,79	<b>3,3062</b>	<b>,49874</b>
<b>Saldırgan Boyutu</b>	1,00	5,00	<b>3,8718</b>	<b>,77984</b>
<b>Savunmacı Boyutu</b>	1,00	5,00	<b>2,8394</b>	<b>,91799</b>
<b>Geleneksel Boyutu</b>	1,00	4,33	<b>2,7841</b>	<b>,57031</b>
<b>Taklitçi Boyutu</b>	1,00	5,00	<b>2,9482</b>	<b>,88039</b>
<b>Bağımlı Boyutu</b>	1,00	5,00	<b>3,2720</b>	<b>,95325</b>
<b>Fırsatçı Boyutu</b>	1,00	5,00	<b>3,8497</b>	<b>,85857</b>
<b>Örgütsel Yaratıcılık</b>	1,39	5,00	<b>3,7798</b>	<b>,57625</b>
<b>Bireysel boyutu</b>	1,06	5,00	<b>3,8763</b>	<b>,63469</b>
<b>Yönetmel Boyutu</b>	1,45	5,00	<b>3,7442</b>	<b>,72238</b>
<b>Toplumsal Boyutu</b>	1,09	5,00	<b>3,6750</b>	<b>,64660</b>
<b>N</b>			<b>193</b>	

Ankete katılan katılımcıların Dönüşümcü liderlik tarzı likert ölçeğinde bulunan 5 ifade açısından ortalaması 3,80 olarak görülmektedir. Bu ortalamaya göre, 3,8049 ifadenin dördüncü ifadeye yakın olduğu görülmektedir. Böylelikle, çoğu katılımcının "katılıyorum" ifadesini seçtiği görülmektedir. Katılımcıların yenilik stratejilerinin likert ölçeğinin ortalaması 3.30 olarak bulunmaktadır. Burada 3,3062 ortalama ifadenin de, üçüncü maddeye yakın olduğu görülmektedir. Araştırmada kullanılan ifadelere

göre, 3 "kararsızım" la denk gelmektedir. Böylelikle, çoğu katılımcının yenilik stratejisi ölçeğinde "kararsızım" ifadesine katıldıkları görülmektedir.

Araştırmaya katılanlarının yenilik stratejileri boyutları ölçeğinin ortalamaları aşağıdaki gibi açıklanmıştır. Saldırgan boyutun likert ölçeğinin ortalaması 3,87, savunmacı boyutun ölçeğinin ortalaması 2,83, geleneksel boyutun ölçeğinin ortalaması 2,78, taklitçi boyutun ortalaması 2,94, bağımlı boyutun ortalaması 3,27 ve fırsatçı boyutun ortalaması 3,84 olarak bulunmaktadır. Bu bulgulara göre, Saldırgan boyutun ortalaması 3,87 olarak "katılıyorum", savunmacı boyutun ortalaması 2,83 olarak "kararsızım", geleneksel boyutun ortalaması 2,78 olarak "kararsızım", taklitçi boyutun ortalaması 2,94 olarak "kararsızım", bağımlı boyutun ortalaması 3,27 olarak "kararsızım" ve fırsatçı boyutun ortalaması 3,84 olarak "katılıyorum" ifadelerine denk gelmektedir.

Bu araştırmadaki katılımcıların ölçeklerinin ifadeleri aşağıdaki gibidir. Örgütsel yaratıcılığın likert ölçeğinin ortalamasının 3,77 olduğu görülmektedir. Bu ortalamaya göre, 3,776 ifadenin dörde yakın olduğu görülmektedir. Böylelikle, çoğu katılımcı örgütsel yaratıcılık ölçeğinin ifadesinde "katılıyorum" lu işaretlemiştir. Araştırmaya katılanların örgütsel yaratıcılık ölçeğinin ortalaması, bireysel boyutun likert ölçeğinin ortalaması 3,87, yönetsel boyutun ölçeğinin ortalaması 3,74, toplumsal boyutun ölçeğinin ortalaması 3,67 olarak bulunmuştur. Bu ölçeklerin bulgusuna göre, bireysel boyutun ortalaması 3,87 olarak "katılıyorum", yönetsel boyutun ölçeğinin ortalaması 3,74 olarak "katılıyorum" ve toplumsal boyutun ölçeğinin ortalaması olarak ise 3,67 "katılıyorum" bulunmaktadır. Bu açıdan, katılımcıların örgütsel yaratıcılık ölçeği hakkında genel olarak "katılıyorum" ifadesine sık sık katıldıkları görülmektedir.

## **5.8 Araştırmanın İstatistiksel Veri Analizi ve Bulguları**

Araştırmada kullanılan dönüşümcü liderlik, yenilik stratejileri ve örgütsel yaratıcılık ölçeklerine ait değerlerin katılımcıların demografik özelliklerine (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, pozisyon ve çalışma süresi) göre farklılık gösterme durumunun t- testi ve ANOVA testi ile analizi sonuçları aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

**Tablo 5.7. Ölçeklerin Cinsiyete Göre Farklılık Gösterme Durumunun t -testi ile İncelenmesi**

Ölçekler	Cinsiyet	n	X	Ss	F	T	P
Dönüşümcü liderlik	Kadın	66	3,733	,572	1,509	-1,105	<b>,270</b>
	Erkek	127	3,842	,684			
Yenilik Stratejiler	Kadın	66	3,323	,450	1,954	,351	<b>,726</b>
	Erkek	127	3,297	,523			
Örgütsel Yaratıcılık	Kadın	66	3,708	,543	,293	-1,247	<b>,214</b>
	Erkek	127	3,817	,591			

**\*\*P < 0,01 düzeyde (sig- 2 yönlü) ve \*p < 0,05 (sig- 2 yönlü) anlamlıdır.**

Ölçek puanlarının cinsiyete göre farklılık gösterme durumunun t testi ile yapılan analiz sonuçları Tablo 5.7’de verilmiştir. Analiz sonucuna göre, dönüşümcü liderlik, yenilik stratejiler ve örgütsel yaratıcılık değişkenleri cinsiyet açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır (P > 0,05).

**Tablo 5.8. Ölçeklerin Medeni Durumuna Göre Farklılık Gösterme Durumunun t -testi ile İncelenmesi**

Ölçekler	Medeni durumu	N	X	Ss	F	T	P
Dönüşümcü liderlik	Evli	119	3,8021	,600	2,616	-,076	<b>,939</b>
	Bekâr	74	3,8095	,724			
Yenilik Stratejiler	Evli	119	3,2999	,500	,001	-,225	<b>,822</b>
	Bekâr	74	3,3165	498			
Örgütsel Yaratıcılık	Evli	119	3,7758	,579	,324	-,123	<b>,902</b>
	Bekâr	74	3,7863	,575			

Ölçek puanlarının medeni durumuna göre farklılık gösterme durumunun t testi ile yapılan analiz sonuçları Tablo 5.8’de verilmiştir. Analiz sonucuna göre, dönüşümcü liderlik, yenilik stratejiler ve örgütsel yaratıcılık değişkenler medeni durum açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermemektedir (P > 0,05).

## **5.9 Yenilik Stratejiler ve Örgütsel Yaratıcılık İle İlgili Tek Yönlü Varyans ANOVA Testi.**

Bu araştırma (N= 193) katılımcılarından toplanan verilere göre hem tek yönlü ANOVA varyans analizi testinin istatistiksel olarak hem homogeneity varyans test ve hem de P > 0,05’ten yüksek olduğu görülmektedir. Bu bulguya göre grup olarak; Yaş, Eğitim Durumu, Yöneticilerin Kurumundaki Pozisyonu, İşletmelerin Endüstri Kolu ve

İşletmelerin Çalışan Sayısı arasında hiçbir anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Her grubun istatistiksel açıklamalarına aşağıdaki gibi yer verilmiştir.

**Tablo 5.9. Ölçek Puanlarının Yaşa Göre Farklılık Gösterme Durumunun ANOVA Testi İle Analizi**

Boyutlar	N	X	F	P	
Yenilik stratejiler	25 ve altı	39	3,3603	,868	,484
	26-35 yaş arasında	76	3,518		
	36-45 yaş arasında	49	3,2642		
	45-55 yaş arasında	21	3,2180		
	56 yaş ve üzeri	8	3,0987		
Örgütsel yaratıcılık	25 ve altı	39	3,7760	,214	,930
	26-35 yaş arasında	76	3,7929		
	36-45 yaş arasında	49	3,7449		
	45-55 yaş arasında	21	3,7594		
	56 yaş ve üzeri	8	3,9408		

Yukarıdaki tablo 5, 9'da belirtildiği gibi, ölçek puanlarının yaşa göre farklılık gösterme durumunun anova testi ile analizi ile yenilik strateji ortalaması için ( $P = ,484 > ,05$ ;  $F = ,868$ ) ve örgütsel yaratıcılık ortalaması ( $P = ,930 > ,05$ ;  $F = ,214$ ) istatistiksel olarak bulunmaktadır. Bu sonuca göre de yaş grupları arasında hiçbir anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Yaş grupları arasındaki karşılaştırmada Post Hoc Test arasında ise Tukey HSD ve scheffe kullanılmıştır. Çıkan sonuca göre ise yaş grupları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farka rastlanılmamıştır.

**Tablo 5.10. Ölçek Puanlarının Eğitim Durumu Göre Farklılık Gösterme Durumunun ANOVA Testi İle Analizi**

Boyutlar	N	X	F	P	
Yenilik Stratejiler	İlköğretim	8	3,3421	,214	,931
	Ortaöğretim	11	3,4306		
	Lise	71	3,3091		
	Lisans	98	3,2873		
	Lisansüstü	5	3,3053		
Örgütsel Yaratıcılık	25 ve altı	8	4,1414	1,406	,234
	26-35 yaş arasında	11	3,9737		
	36-45 yaş arasında	71	3,7902		
	45-55 yaş arasında	98	3,7798		
	56 yaş ve üzeri	5	3,6158		

Eğitim durumu ile tek yönlü varyans ANOVA test analizi yenilik strateji ortalaması için ( $P=,931 > 0,05$ ) ve örgütsel yaratıcılık ortalaması ( $P=,234 > 0,05$ ) istatistiksel olarak bulunmaktadır. Bu da eğitim durumunun gruplar arasında hiçbir anlamlı fark oluşturmadığını göstermektedir. Nitekim, eğitim durumu grupları arasındaki karşılaştırma Post Hoc Test arasında ise Tukey HSD ve scheffe kullanılmıştır. Çıkan sonuca göre ise eğitim durumu açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farka rastlanılmamıştır.

**Tablo 5.11. Ölçek Puanlarının İşletmelerin Endüstri Kolu Göre Farklılık Gösterme Durumunun ANOVA Testi İle Analizi**

	Gruplar	N	X	F	P
Yenilik Stratejiler	Makine ve otomotive	28	3,3421	,858	,553
	Gıda ve içecek	28	3,4306		
	Mobilya	30	3,3091		
	Tekstil	14	3,2873		
	Kimya	10	3,3053		
	Plastik	14	4,1414		
	İnşaat ve metal ürünler	40	3,9737		
	Elektronik ve beyaz eşyalar	9	3,7902		
	Diğerler	20	3,7798		
	Örgütsel Yaratıcılık	Makine ve otomotive	28		
Gıda ve içecek		28	3,6598		
Mobilya		30	3,6000		
Tekstil		14	3,7079		
Kimya		10	3,7519		
Plastik		14	3,9533		
İnşaat ve metal ürünler		40	4,1140		
Elektronik ve beyaz eşyalar		9	3,7526		
Diğerler		20	3,7798		

*\* $P < 0,05$  (sig- 1 yönlü).*

Yenilik stratejileri ve örgütsel yaratıcılık ANOVA testi içinde farklılık yaratan grubun belirlenmesi amacı ile yapılan ikili karşılaştırma testi sonuçlarına göre İşletmelerin Endüstri Kolu, makine ve otomotiv, gıda ve içecek, mobilya, tekstil, kimya, plastik, inşaat ve metal ürünleri, elektronik ve beyaz eşya ve diğerler yenilik stratejileri açısından anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Aynı zamanda tüm işletmelerin değişkenler grupları arasında örgütsel yaratıcılık açısından da anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Böylece, işletmeler endüstri kolu grupları arasındaki karşılaştırma Post Hoc Test

arasında ise Tukey HSD ve scheffe kullanılmıştır. Çıkan sonuca göre ise işletmelerin endüstri kolu grupları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

## 5.10 Korelasyon Analizleri

Dönüşümcü Liderlik, Yenilik Stratejiler ile Örgütsel Yaratıcılık değişkenler arasındaki ilişkileri tablo 5.12’ de ölçek puanlarının belirlenmesi amacıyla Pearson Korelasyon ile Sig. (1-yönlü) parametrik analizleri ile aşağıdaki sonuca ulaşılmıştır.

**Tablo 5.12. Dönüşümcü Liderlik, Yenilik Stratejiler ile Örgütsel Yaratıcılık değişkenler Arasındaki İlişkileri**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
(1)	1											
(2)	,325**	1										
(3)	,567**	,458**	1									
(4)	,521**	,547**	,528**	1								
(5)	,062	,669**	,195*	,041	1							
(6)	-,123*	,456**	-,045	-,133*	,546**	1						
(7)	,031	,706**	,066	,069	,520**	,454**	1					
(8)	,060	,620**	,172**	,180**	,348**	,184**	,502**	1				
(9)	,319**	,609**	,462**	,422**	,139*	,039	,216**	,222**	1			
(10)	,479**	,423**	,879**	,502**	,126**	-,062	,068	,166*	,470**	1		
(11)	,576**	,355**	,884**	,488**	,121*	-,104	,077	,405**	,640**	,690	1	
(12)	,428**	,409**	,834**	,363**	,286**	,066	,124*	,205**	,299**	,564**	,690	1
N	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	**

(1)DL= dönüşümcü Liderlik, (2) YS= Yenilik Stratejisi, (3) ÖRY= Örgütsel yaratıcılık, (4)SLG= Saldırgan, (5) SVM= Savunmacı, (6) GLN= Geleneksel, (7) TKL=Taklitçi, (8) BGM= Bağımlı, (9) FRT= Fırsatçı, (10) BRY= Bireysel, (11) YNT= yönetsel, (12) TPL= Toplumsal  
\*\*P<0,01 düzeyde (1-yönlü) ve \*P < 0,05 düzeyde (1- yönlü) anlamlılık

Analiz sonucuna göre, tablo 5.12’de belirtildiği gibi dönüşümcü liderlik tarzları ile yenilik stratejileri ölçeği arasında istatistiksel ( $P= 0,000 < 0,05$  ve  $r= 0,325$ ) olarak pozitif yönlü orta düzeyde korelasyon ilişkisi mevcuttur. Dönüşümcü liderlik tarzları ile örgütsel yaratıcılık puanları arasında istatistiksel ( $P= 0,000 < 0,05$  ve  $r= 0,567$ ) olarak pozitif yönlü yüksek korelasyon anlamlı bir ilişki mevcuttur. Yanı sıra, yenilik stratejileri ve örgütsel yaratıcılık ölçeği arasında istatistiksel ( $P= ,000 < ,05$  ve  $r= ,458$ ) olarak pozitif yönlü yüksek derecede korelasyon ilişkisi bulunmaktadır. Böylece, araştırmanın bağımsız değişken olan dönüşümcü liderlik ve bağımlı değişkenler olarak ise yenilik stratejileri ve örgütsel yaratıcılık ölçekleri ifadeleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu bulunmaktadır.

Analiz bulgularına göre, bu çalışmada dönüşümcü liderlik tarzları ile yenilik stratejilerinin saldırgan boyutunun ölçeği arasında istatistiksel ( $P= 0,000 < 0,05$  ve  $r= 0,521$ ) olarak pozitif yönlü yüksek bir anlamlı ilişki mevcuttur. Ayrıca, dönüşümcü liderlik tarzları ve yenilik stratejilerinin fırsatçı boyutu arasında istatistiksel ( $P=$



0,000 < 0,05 ve  $r = 0,319$ ) olarak pozitif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişki vardır. Bu bulguya göre, KOBİ'lerde yöneticilerin daha etkili olabilmesi için saldırgan ve fırsatçı olmasının daha uygun olduğunu söylemek mümkündür.

Analiz sonucuna göre, dönüşümcü liderlik tarzları ve yenilik stratejilerinin savunmacı boyutu arasında istatistiksel ( $P = 0,198 < 0,05$  ve  $r = 0,062$ ) olarak anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Bunu yanı sıra, dönüşümcü liderlik tarzları ve yenilik stratejilerinin geleneksel boyutu arasında istatistiksel ( $P = 0,044 > 0,05$  ve  $r = -0,123$ ) olarak negatif yönlü bir ilişkinin mevcut olduğu görülmüştür. Nitekim dönüşümcü liderlik tarzları ve yenilik stratejilerinin taklitçi boyutunun arasında istatistiksel ( $P = 0,332 > 0,05$  ve  $r = 0,031$ ) olarak anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmüştür. Ayrıca, dönüşümcü liderlik tarzları ve yenilik stratejinin bağımlı boyutu arasında istatistiksel ( $P = 0,202 > 0,05$  ve  $r = 0,060$ ) olarak anlamlı bir ilişkinin olmadığı bulunmuştur. Bu bulguya göre, KOBİ'lerde dönüşümcü liderlik ile geleneksel yenilik strateji arasında negatif bir ilişki varken, savunmacı, taklitçi ve bağımlı yenilik stratejileri arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı bulunmaktadır.

Araştırma analiz sonucuna göre, dönüşümcü liderlik tarzları ve örgütsel yaratıcılık bireysel boyutunun puanlar arasında istatistiksel ( $P = 0,000 < 0,05$  ve  $r = 0,479$ ) olarak pozitif yönlü yüksek düzeyde bir ilişki mevcuttur. Ve dönüşümcü liderlik tarzları ve örgütsel yaratıcılık yönetsel boyutu arasında istatistiksel ( $P = 0,000 < 0,05$  ve  $r = 0,567$ ) olarak pozitif yönlü yüksek derecede bir ilişki olduğu görülmüştür. Ayrıca, dönüşümcü liderlik yönetim tarzları ve örgütsel yaratıcılık toplumsal boyutu arasında istatistiksel ( $P = 0,000 < 0,05$  ve  $r = 0,428$ ) olarak pozitif yönlü anlamlı bir ilişki mevcuttur. Bunun yanı sıra, bireysel yaratıcılık ve yönetsel yaratıcılık arasında istatistiksel ( $P = ,000$  ve  $r = ,640$ ), yönetsel yaratıcılık ve toplumsal arasında istatistiksel ( $P = ,000$  ve  $r = ,690$ ) ve bireysel ve toplumsal yaratıcılık arasında istatistiksel ( $P = ,000$  ve  $r = ,564$ ) olarak pozitif yönlü güçlü ve yüksek bir anlamlı ilişki bulunmaktadır. Böylece bu araştırmada dönüşümcü liderlik tarzları ve örgütsel yaratıcılık boyutları olan bireysel, yönetsel ve toplumsal yaratıcılık boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Analiz sonucuna göre, yenilik stratejilerinin ve örgütsel yaratıcılığın boyutları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu saptanmaktadır. Yenilik stratejiler ve bireysel yaratıcılık boyutu arasında istatistiksel ( $P = ,000$  ve  $r = ,423$ ), yenilik stratejisi ve yönetsel yaratıcılık boyutu arasında istatistiksel ( $P = ,000$  ve  $r = ,355$ ) ve yenilik strate-

jisi ve toplumsal yaratıcılık boyutu arasında istatistiksel ( $P=,000$  ve  $r=,409$ ) olarak pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Bunu yanı sıra, yenilik stratejilerinin saldırgan boyutu ile bireysel yaratıcılık arasında istatistiksel ( $P=,000$  ve  $r=,502$ ), saldırgan ile yönetsel yaratıcılık boyutu arasında ( $P=,000$  ve  $r=,488$ ) ve saldırgan ile toplumsal yaratıcılık boyutu arasında ( $P=,000$  ve  $r=,363$ ) pozitif yönlü yüksek bir ilişki bulunmaktadır. Bu bulguya göre, araştırmanın yenilik stratejileri ve örgütsel yaratıcılık arasındaki ilişki anlamlı ve olumlu olarak bulunmuştur.

Ayrıca araştırmanın sonucuna göre, yenilik stratejilerinin savunmacı boyutu ile örgütsel yaratıcılık istatistiksel olarak pozitif yönlü anlamlı yüksek bir ilişki mevcuttur. Savunmacı boyutu ile örgütsel yaratıcılık bireysel arasında ( $P=,041$  ve  $r=,126$ ), yönetsel ( $P=,047$  ve  $r=,121$ ) ve toplumsal ( $P=,000$  ve  $r=,286$ ) olarak pozitif yönlü düşük ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

## 5.11 Regresyon Analizleri

### 5.11.1 Dönüşümcü Liderlik İle Yenilik Stratejileri Regresyon Analizleri

“ $Y = a + bx$ ” :  $y$ = bağımlı değişken,  $x$ = bağımsız değişken,  $a$ = sabit kat sayısı ve  $b$ = bağımsız değişken kat sayısı olarak belirlemektedir. Bu çalışmada, şu Formula göre bağımlı değişken ( $y$ =yenilik ile yenilik stratejilerinin boyutlar ve örgütsel yaratıcılık ile örgütsel yaratıcılık boyutlar), bağımsız değişken ise ( $x$ = dönüşümcü liderlik), ( $b$ = bağımsız değişken kat sayısı) ve ( $a$ = sabit kat sayısı) olarak yer almaktadır.

Hata terimleri arasındaki ardışık ilişkiyi bulmak için en yaygın kullanılan sınamaya, istatistikçi Durbin ile Watson tarafından geliştirilen sınamadır. Yaygın adı Durbin -Watson d istatistiğidir (Gujarati, D. & Porter, C. D.; Şenesen ve ark. ‘Çevir’, 2012: 434- 436). Örnek hacmimiz göz önünde bulundurulduğunda, 0.01 anlamlılık düzeyinde, Durbin –Watson istatistiği 1.664 ile 2.336 arasında ise hata terimleri arasında otokorelasyon olduğunu söyleyemeyiz.

**Tablo 5.13. Dönüşümcü Liderlik ile Yenilik Stratejiler Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi**

<b>H1: Dönüşümcü Liderlik İle Yenilik Stratejileri Regresyon Analizi</b>							
Bağımsız Değişken	S. Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar		Collinearity		
	B	S. Hata	B	t	P	Tolerans	VIF
Sabit (constant)	2,356	,203		11,608	,000		
Dönüşümcü Liderlik	,250	,053	,325	4,749	,000	1,000	1,000
R <sup>2</sup>	,106						
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	,101						
F	22,553						
Anlam Düzeyi	,000						
Durbin- Watson ist.	1,539						

*Bağımlı Değişken: Yenilik Stratejisi \*\*P < 0,001; \*P < 0,05*

**H1: Dönüşümcü liderlik çalışanların yenilik stratejilerini pozitif olarak etkilemektedir.**

Analiz sonucuna göre, modelin etkinliğini gösteren R<sup>2</sup> değeri 0,106 olarak bulunmuş ve modeldeki bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişkenin toplam varyansının yaklaşık % 10,6'sını açıkladığı görülmüştür. Bu araştırma sonucuna göre, dönüşümcü liderlik yönetim yaklaşımı istatistiksel ( $\beta = ,325$  ve  $P = ,000 < 0,05$ ) olarak yenilik stratejileri pozitif yönlü düşük derecede anlamlı bir şekilde etkilenmektedir. Böylece, tablo 5.13'e Durbin- Watson sonucuna bakıldığı zaman bulunan ölçek değeri otokorelasyon olduğu söylenebilir. Aynı anda, "**H1: Dönüşümcü liderlik yenilik stratejilerini pozitif olarak etkilemektedir**" hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 5.14. Dönüşümcü Liderlik ile Yenilik Stratejilerinin Saldırgan Boyutunu Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi**

<b>H1a: Dönüşümcü Liderlik İle Saldırgan Boyutunun Regresyon Analizi</b>							
Bağımsız Değişken:	B	S. Hata	B	t	P	Tolerans	VIF
Sabit (constant)	1,488	,286		5,197	,000		
Dönüşümcü Liderlik	,626	,074	,521	8,443	,000	1,000	1,000
R <sup>2</sup>	,272						
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	,268						
F	71,287						
Anlam Düzeyi	,000						
Durbin- Watson ist.	1,674						

*Bağımlı Değişken: Saldırgan Stratejisi \*\*P < 0,001; \*P < 0,05*

**H1a: Dönüşümcü liderlik yenilik stratejilerinin saldırgan boyutunu pozitif olarak etkilemektedir.**

Analiz sonucuna göre, modelin etkinliğini gösteren R<sup>2</sup> değeri 0,272 olarak bulunmuş ve modeldeki bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişkenin toplam varyansının yaklaşık % 27,2'ini açıkladığı görülmüştür. Bu araştırma sonucunda dönüşümcü lider-

lik yönetim yaklaşımı istatistiksel ( $\beta= ,521$  ve  $P= ,000 < 0,05$ ) olarak yenilik stratejilerinin saldırgan boyutunun pozitif yönlü yüksek bir derecede anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Tablo 5.14'e göre Durbin –Watson sonucunun değerinin otokorelasyon olduğunu söyleyemeyiz. Bu bulguya göre, “**H1a: Dönüşümcü liderlik yenilik stratejilerinin saldırgan boyutunu pozitif olarak etkilemektedir**” hipotezi kabul edilmiştir. Ayrıca, literatür taraması sonucunda, dönüşümcü liderlik tarzı, saldırgan yenilik stratejisini etkilediği görülmüştür (Göral, 2012: 83).

**Tablo 5.15. Dönüşümcü Liderlik ile Yenilik Stratejilerinin Savunmacı Boyutunu Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi**

<b>H1b: Dönüşümcü Liderlik İle Savunmacı Boyutunun Regresyon Analizi</b>							
<b>Bağımsız Değişken:</b>	<b>B</b>	<b>S. Hata</b>	<b><math>\beta</math></b>	<b>t</b>	<b>P</b>	<b>Tolerans</b>	<b>VIF</b>
<b>Sabit (constant)</b>	2,508	,394		6,362	<b>,000</b>		
<b>Dönüşümcü Liderlik</b>	,087	,102	<b>,062</b>	,852	<b>,395</b>	1,000	1,000
<b>R<sup>2</sup></b>	,004						
<b>Düzeltilmiş R<sup>2</sup></b>	-,001						
<b>F</b>	,725						
<b>Anlam Düzeyi</b>	,395						
<b>Durbin- Watson ist.</b>	1,731						

*Bağımlı Değişken: Savunmacı Stratejisi \*\*P < 0,001; \*P < 0,05*

**H1b: Dönüşümcü liderlik yenilik stratejilerinin savunmacı boyutunu pozitif olarak etkilemektedir.**

Analiz sonucuna göre, modelin etkinliğini gösteren R<sup>2</sup> değeri 0,004 olarak bulunmuş ve modeldeki bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişkenin toplam varyansının yaklaşık % 0,4'ünü açıkladığı görülmüştür. Bu araştırma sonucunda dönüşümcü liderlik yönetim yaklaşımı istatistiksel ( $\beta= ,062$  ve  $P= ,395 > 0,05$ ) olarak yenilik stratejilerinin savunmacı boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Böylece, “**H1b**” hipotezi reddedilmiştir. Ayrıca diğer benzer araştırmalar sonucunda da dönüşümcü liderlik tarzları savunmacı yenilik stratejisini etkilemediği açıklanmıştır (Göral, 2012: 85).

**Tablo 5.16. Dönüşümcü Liderlik ile Yenilik Stratejilerinin Geleneksel Boyutu Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi**

<b>H1c: Dönüşümcü Liderlik İle Geleneksel Boyutunun Regresyon Analizi</b>							
<b>Bağımsız Değişken:</b>	<b>B</b>	<b>S. Hata</b>	<b><math>\beta</math></b>	<b>t</b>	<b>P</b>	<b>Tolerans</b>	<b>VIF</b>
<b>Sabit (constant)</b>	3,195	,244		13,117	<b>,000</b>		
<b>Dönüşümcü Liderlik</b>	-,108	,063	<b>-,123</b>	<b>-,710</b>	<b>,089</b>	<b>1,000</b>	1,000
<b>R<sup>2</sup></b>	,015						
<b>Düzeltilmiş R<sup>2</sup></b>	,010						
<b>F</b>	2,925						
<b>Anlam Düzeyi</b>	,089						
<b>Durbin- Watson ist.</b>	1,763						

*Bağımlı Değişken: Geleneksel Stratejisi \*\*P < 0,001; \*P < 0,05*

**H1c: Dönüşümcü liderlik yenilik stratejilerinin geleneksel boyutunu pozitif olarak etkilemektedir.**

Analiz sonucuna göre, modelin etkinliğini gösteren R<sup>2</sup> değeri 0,015 olarak bulunmuş ve modeldeki bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişkenin toplam varyansının yaklaşık % 1,5'ini açıkladığı görülmüştür. Bu araştırma sonucunda dönüşümcü liderlik yönetim tarzları istatistiksel ( $\beta = -,123$  ve  $P = ,089 > 0,05$ ) olarak yenilik stratejilerinin geleneksel boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Bu bulgulara göre, “**H1c: Dönüşümcü liderlik yenilik stratejilerinin geleneksel boyutunu pozitif olarak etkilemektedir**” hipotezi reddedilmiştir. Aynı zamanda literatür incelenmesi sonucunda dönüştürücü liderlik tarzları geleneksel yenilik stratejisini etkilememektedir ve hipotezi redde edilmiştir (Göral, 2012: 84).

**Tablo 5.17. Dönüşümcü Liderlik ile Yenilik Stratejilerinin Taklitçi Boyutu Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi**

<b>H1d: Dönüşümcü Liderlik İle Taklitçi Boyutunun Regresyon Analizi</b>							
<b>Bağımsız Değişken:</b>	<b>B</b>	<b>S. Hata</b>	<b><math>\beta</math></b>	<b>t</b>	<b>P</b>	<b>Tolerans</b>	<b>VIF</b>
<b>Sabit (constant)</b>	2,786	,379		7,357	<b>,000</b>		
<b>Dönüşümcü Liderlik</b>	,043	,098	<b>,031</b>	,435	<b>,664</b>	1,000	1,000
<b>R<sup>2</sup></b>	<b>,001</b>						
<b>Düzeltilmiş R<sup>2</sup></b>	<b>-,004</b>						
<b>F</b>	,189						
<b>Anlam Düzeyi</b>	,664						
<b>Durbin- Watson ist.</b>	1,780						

*Bağımlı Değişken: Taklitçi Stratejisi \*\*P < 0,001; \*P < 0,05*

**H1d: Dönüşümcü liderlik yenilik stratejilerinin taklitçi boyutunu pozitif olarak etkilemektedir.**

Analiz sonucuna göre, modelin etkinliğini gösteren R<sup>2</sup> değeri 0,001 olarak bulunmuş ve modeldeki bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişkenin toplam varyansının yaklaşık % 0,1'ni açıkladığı görülmüştür. Bu araştırma sonucunda dönüşümcü liderlik yönetim yaklaşımı istatistiksel ( $\beta = ,031$  ve  $P = ,664 > 0,05$ ) olarak yenilik stratejilerinin taklitçi boyutunu üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Böylece, “**H1d: Dönüşümcü liderlik yenilik stratejilerinin taklitçi boyutunu pozitif olarak etkilemektedir**” hipotezi reddedilmiştir. Ayrıca literatür incelemesi sonucunda başka bir benzer çalışmada dönüşümcü liderlik tarzları taklitçi yenilik stratejilerini etkilemediği ve hipotezi reddedilmiştir (Göral, 2012: 85).

**Tablo 5.18. Dönüşümcü Liderlik ile Yenilik Stratejilerinin Bağımlı Boyutu Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi**

<b>H1e: Dönüşümcü Liderlik İle Bağımlı Boyutunun Regresyon Analizi</b>							
<b>Bağımsız Değişken:</b>	<b>B</b>	<b>S. Hata</b>	<b><math>\beta</math></b>	<b>t</b>	<b>P</b>	<b>Tolerans</b>	<b>VIF</b>
<b>Sabit (constant)</b>	2,935	,409		7,168	<b>,000</b>		
<b>Dönüşümcü Liderlik</b>	,089	,106	<b>,060</b>	,835	<b>,405</b>	<b>1,000</b>	1,000
<b>R<sup>2</sup></b>	,004						
<b>Düzeltilmiş R<sup>2</sup></b>	-,002						
<b>F</b>	,698						
<b>Anlam Düzeyi</b>	,405						
<b>Durbin- Watson ist.</b>	2,097						

*Bağımlı Değişken: Bağımlı Stratejisi \*\*P < 0,001; \*P < 0,05*

**H1e: Dönüşümcü liderlik yenilik stratejilerinin bağımlı boyutunu pozitif olarak etkilemektedir.**

Analiz sonucuna göre, modelin etkinliğini gösteren R<sup>2</sup> değeri 0,004 olarak bulunmuş ve modeldeki bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişkenin toplam varyansının yaklaşık % 0,4'ünü açıkladığı görülmüştür. Bu araştırma sonucunda dönüşümcü liderlik yönetim yaklaşımı istatistiksel ( $\beta = ,060$  ve  $P = ,405 > 0,05$ ) olarak yenilik stratejilerinin bağımlı boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Bu bulgulara göre, "**H1e: Dönüşümcü liderlik yenilik stratejilerinin bağımlı boyutunu pozitif olarak etkilemektedir**" hipotezi redd edilmiştir. Ancak dönüştürücü liderlik tarzları bağımlı yenilik stratejisini etkilememektedir ve hipotezi reddedilmiştir (Göral, 2012: 86).

**Tablo 5.19. Dönüşümcü Liderlik ile Yenilik Stratejilerinin Fırsatçı Boyutu Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi**

<b>H1f: Dönüşümcü Liderlik İle Fırsatçı Boyutunun Regresyon Analizi</b>							
<b>Bağımsız Değişken:</b>	<b>B</b>	<b>S. Hata</b>	<b><math>\beta</math></b>	<b>t</b>	<b>P</b>	<b>Tolerans</b>	<b>VIF</b>
<b>Sabit (constant)</b>	2,243	,350		6,407	<b>,000</b>		
<b>Dönüşümcü Liderlik</b>	,422	,091	<b>,319</b>	<b>4,654</b>	<b>,000</b>	<b>1,000</b>	1,000
<b>R<sup>2</sup></b>	,102						
<b>Düzeltilmiş R<sup>2</sup></b>	,097						
<b>F</b>	21,660						
<b>Anlam Düzeyi</b>	,000						
<b>Durbin- Watson ist.</b>	1,814						

*Bağımlı Değişken: Fırsatçı Stratejisi \*\*P < 0,001; \*P < 0,05*

**H1f: Dönüşümcü liderlik yenilik stratejilerinin fırsatçı boyutunu pozitif olarak etkilemektedir.**

Analiz sonucuna göre, modelin etkinliğini gösteren R<sup>2</sup> değeri 0,102 olarak bulunmuş ve modeldeki bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişkenin toplam varyansının yaklaşık % 10,2'ini açıkladığı görülmüştür. Bu araştırma sonucunda dönüşümcü liderlik yönetim yaklaşımı istatistiksel ( $\beta = ,319$  ve  $P = ,000 < 0,05$ ) olarak yenilik stratejile-

rinin fırsatçı boyutunu pozitif yönlü düşük bir derecede anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Ayrıca, tablo 5.19'a göre, Durbin –Watson sonucuna bakıldığı zaman bulunan değer in otokorelasyon olduğunu söylemeyiz. Böylece, “**H1f: Dönüşümcü liderlik yenilik stratejilerinin fırsatçı boyutunu pozitif olarak etkilemektedir**” hipotezi kabul edilmiştir. Ayrıca dönüşümcü liderlik tarzı fırsatçı yenilik stratejisini etkilemektedir ve hipotezinin kabul olduğu görülmüştür (Göral, 2012: 86).

**Tablo 5.20. Dönüşümcü Liderlik ile Örgütsel Yaratıcılık Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi**

Dönüşümcü Liderlik İle Örgütsel Yaratıcılık Regresyon Analizi							
Bağımsız Değişken:	B	S. Hata	$\beta$	t	P	Tolerans	VIF
Sabit (constant)	1,864	,204		9,126	<b>,000</b>		
Dönüşümcü Liderlik	,504	,053	,567	9,515	<b>,000</b>	1,000	1,000
R <sup>2</sup>	<b>,322</b>						
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	,318						
F	90,536						
Anlam Düzeyi	,000						
Durbin- Watson ist.	1,599						

*Bağımlı Değişken: Örgütsel Yaratıcılık \*\*P< 0,001; \*P< 0,05*

**H2: Dönüşümcü liderlik örgütsel yaratıcılık üzerinde pozitif bir etkisi vardır.**

Analiz sonucuna göre, modelin etkinliğini gösteren R<sup>2</sup> değeri 0,322 olarak bulunmuş ve modeldeki bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişkenin toplam varyansının yaklaşık % 32,2'ini açıkladığı görülmüştür. Bu araştırma sonucunda dönüşümcü liderlik yönetim yaklaşımı istatistiksel ( $\beta= ,567$  ve  $P= ,000 < 0,05$ ) olarak örgütsel yaratıcılık pozitif yönlü yüksek bir derecede anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Ayrıca, tablo 5.20'de Durbin –Watson sonucuna bakıldığı zaman bulunan değer in otokorelasyon olduğunu söylemek mümkündür. Böylece, “**H2: Dönüşümcü liderlik örgütsel yaratıcılığı pozitif olarak etkilemektedir**” hipotezi kabul edilmiştir. Nitekim literatür incelenmesi sonucunda, Dönüşümcü liderlik davranışları çalışanların örgütsel yaratıcılık algılarını anlamlı bir şekilde etkilediği belirlenmiştir (Küpçü, 2012: 146).

**Tablo 5.21. Dönüşümcü Liderlik ile Örgütsel Yaratıcılığın Bireysel Boyutunu Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi**

H2a: Dönüşümcü Liderlik İle Bireysel Boyutun Regresyon Analizi							
Bağımsız Değişken:	B	S. Hata	$\beta$	t	P	Tolerans	VIF
Sabit (constant)	2,092	,240		8,729	<b>,000</b>		
Dönüşümcü liderlik	,469	,062	,479	7,551	<b>,000</b>	1,000	1,000
R <sup>2</sup>	,230						
Adjusted R <sup>2</sup>	,226						
F	57,022						
Anlam Düzeyi	,000						
Durbin- Watson ist.	1,575						

*Bağımlı Değişken: Bireysel Yaratıcılık \*\*P< 0,001; \*P< 0,05*

***H2a: Dönüşümcü liderlik örgütsel yaratıcılığın bireysel boyutunu pozitif olarak etkilemektedir.***

Analiz sonucuna göre, modelin etkinliğini gösteren R<sup>2</sup> değeri 0,230 olarak bulunmuş ve modeldeki bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişkenin toplam varyansının yaklaşık % 23,0'ını açıkladığı görülmüştür. Bu araştırma sonucunda dönüşümcü liderlik yönetim yaklaşımı istatistiksel ( $\beta = ,479$  ve  $P = ,000 < 0,05$ ) olarak örgütsel yaratıcılık bireysel boyutunu pozitif yönlü yüksek bir derecede anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Ayrıca, tablo 5.21'de Durbin –Watson sonucuna bakıldığı zaman bulunan değer otokorelasyon olduğu söylenebilir. Bu bulgusuna göre, (***H2a***) hipotezi kabul edilmiştir. Küpçü (2012)'ye göre dönüşümcü liderlik davranışları çalışanların bireysel yaratıcılık algılarını pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

**Tablo 5.22. Dönüşümcü Liderlik ile Örgütsel Yaratıcılığın Yöneltil Boyutunu Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi**

<b>H2b: Dönüşümcü Liderlik İle Yöneltil Boyutun Regresyon Analizi</b>							
<b>Bağımsız Değişken:</b>	<b>B</b>	<b>S. Hata</b>	<b><math>\beta</math></b>	<b>t</b>	<b>P</b>	<b>Tolerans</b>	<b>VIF</b>
<b>Sabit (constant)</b>	1,343	,256		5,245	<b>,000</b>		
<b>Dönüşümcü liderlik</b>	,631	,066	,567	9,512	<b>,000</b>	1,000	1,000
<b>R<sup>2</sup></b>	,321						
<b>Düzeltilmiş R<sup>2</sup></b>	,318						
<b>F</b>	90,480						
<b>Anlam düzeyi</b>	,000						
<b>Durbin- Watson ist.</b>	1,702						

*Bağımlı Değişken: Yöneltil Yaratıcılık \*\*P < 0,001; \*P < 0,05*

***H2b: Dönüşümcü liderlik örgütsel yaratıcılığın yöneltil boyutunu pozitif olarak etkilemektedir.***

Analiz sonucuna göre, modelin etkinliğini gösteren R<sup>2</sup> değeri 0,321 olarak bulunmuş ve modeldeki bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişkenin toplam varyansının yaklaşık % 32,1'ini açıkladığı görülmüştür. Bu araştırma sonucunda dönüşümcü liderlik yönetim yaklaşımı istatistiksel ( $\beta = ,567$  ve  $P = ,000 < 0,05$ ) olarak örgütsel yaratıcılık yöneltil boyutunu pozitif yönlü yüksek bir derecede anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Bu durumda, tablo 5.22'de Durbin –Watson sonucuna baktığımız zaman bulunan değer otokorelasyon olarak söylenemez. Bu bulgusuna göre, "***H2b: Dönüşümcü liderlik örgütsel yaratıcılığın yöneltil boyutunu pozitif olarak etkilemektedir***" hipotezinin kabul edildiği anlamına gelmektedir.



**Tablo 5.23. Dönüşümcü Liderlik ile Örgütsel Yaratıcılığın Toplumsal Boyutunu Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi**

<b>H2c: Dönüşümcü Liderlik İle Toplumsal Boyutun Regresyon Analizi</b>							
<b>Bağımsız Değişken: DL</b>	<b>B</b>	<b>S. Hata</b>	<b><math>\beta</math></b>	<b>t</b>	<b>P</b>	<b>Tolerans</b>	<b>VIF</b>
<b>Sabit (constant)</b>	2,053	,251		8,163	<b>,000</b>		
<b>Dönüşümcü liderlik</b>	,426	,065	,428	6,542	<b>,000</b>	1,000	1,000
<b>R<sup>2</sup></b>	,183						
<b>Düzeltilmiş R<sup>2</sup></b>	,179						
<b>F</b>	47,79						
<b>Anlam Düzeyi</b>	9						
<b>Durbin- Watson ist.</b>	,000						
	1,954						

*Bağımlı Değişken: Toplumsal Yaratıcılık \*\*P< 0,001; \*P< 0,05*

**H2c: Dönüşümcü liderlik örgütsel yaratıcılığın toplumsal boyutunu Pozitif olarak etkilemektedir.**

Analiz sonucuna göre, modelin etkinliğini gösteren R<sup>2</sup> değeri 0,183 olarak bulunmuş ve modeldeki bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişkenin toplam varyansının yaklaşık % 18,3'ünü açıkladığı görülmüştür. Bu araştırma göre dönüşümcü liderlik yönetim tarzları istatistiksel ( $\beta= ,428$  ve  $P= ,000 < 0,05$ ) olarak örgütsel yaratıcılık toplumsal boyutunu pozitif yönlü orta düzeyde anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Tablo 5.23'e göre, Durbin –Watson sonucuna bakıldığı zaman bulunan değeri otokorelasyon olduğu söylenebilir. Bu bulgusuna göre, **“H2c: Dönüşümcü liderlik örgütsel yaratıcılığın toplumsal boyutunu pozitif olarak etkilemektedir”** hipotezi kabul edilmiştir.

**H3: Yenilik stratejileri ile Örgütsel Yaratıcılık arasında pozitif bir ilişki vardır**

Tablo 5.12 'ye analiz sonucuna göre, yenilik stratejileri ve örgütsel yaratıcılık ölçeği arasında istatistiksel ( $P= ,000 < ,05$  ve  $r= ,458$ ) olarak pozitif yönlü yüksek derecede korelasyonel bir ilişki bulunmaktadır. Bu bulgusuna göre, **“H3: Yenilik stratejileri ile Örgütsel Yaratıcılık arasında pozitif bir ilişki vardır”** hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 5.24. Araştırma Modelin Hipotezlerinin Kabulü/Reddi**

Hipotezlerin ifadeleri	KABUL/RET	Anlam. P < 0,05
<b>H1: Dönüşümcü liderlik çalışanların yenilik stratejileri pozitif olarak etkilemektedir.</b>	<b>KABUL</b>	<b>,000</b>
<b>H1a:</b> Dönüşümcü liderlik yenilik stratejilerinin saldırgan boyutunu pozitif olarak etkilemektedir.	<b>KABUL</b>	<b>,000</b>
<b>H1b:</b> Dönüşümcü liderlik yenilik stratejilerinin savunmacı boyutunu pozitif olarak etkilemektedir.	<b>RET</b>	<b>,395</b>
<b>H1c:</b> Dönüşümcü liderlik yenilik stratejilerinin geleneksel boyutunu pozitif olarak etkilemektedir.	<b>RET</b>	<b>,089</b>
<b>H1d:</b> Dönüşümcü liderlik yenilik stratejilerinin taklitçi boyutunu pozitif olarak etkilemektedir.	<b>RET</b>	<b>,664</b>
<b>H1e:</b> Dönüşümcü liderlik yenilik stratejilerinin bağımlı boyutunu pozitif olarak etkilemektedir.	<b>RET</b>	<b>,405</b>
<b>H1f:</b> Dönüşümcü liderlik yenilik stratejilerinin fırsatçı boyutun pozitif olarak etkilemektedir.	<b>KABUL</b>	<b>,000</b>
<b>H2: Dönüşümcü liderlik örgütsel yaratıcılığı pozitif olarak etkilemektedir.</b>	<b>KABUL</b>	<b>,000</b>
<b>H2a:</b> Dönüşümcü liderlik örgütsel yaratıcılığın bireysel boyutunu pozitif olarak etkilemektedir.	<b>KABUL</b>	<b>,000</b>
<b>H2b:</b> Dönüşümcü liderlik örgütsel yaratıcılığın yönetsel boyutunu pozitif olarak etkilemektedir.	<b>KABUL</b>	<b>,000</b>
<b>H3c:</b> Dönüşümcü liderlik örgütsel yaratıcılığın toplumsal boyutunu pozitif olarak etkilemektedir.	<b>KABUL</b>	<b>,000</b>
<b>H3: Yenilik stratejileri ve Örgütsel yaratıcılık arasında pozitif bir ilişki vardır.</b>	<b>KABUL</b>	<b>,000</b>

*\*\*P < 0,05 olan hipotezleri kabul ederken; \*\*P > 0,05 olanlar ise reddedilmiştir.*

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Akademisyenler genel olarak, dönüşümcü liderlik tarzının yenilik ile örgütsel yaratıcılık arasında anlamlı ve olumlu bir ilişkinin olduğu noktasında görüş birliği içerisindeyler (Sethibe ve Steyn, 2015: 325; Wilson-E., ve ark, p-3). Araştırmanın bağımsız değişkeni olan dönüşümcü liderlik isminden de anlaşılacağı gibi dönüşüme ve yeniliğe dönük bir liderlik anlayışı olarak görülmektedir. Ayrıca, araştırmanın bağımlı değişkeni olan yenilik stratejileri, işletmelerin yenilik kararlarını belirleyen ve yeniliğe dönük kavramsal bir olgudur. Literatür tarama sonucunda yenilik stratejilerin boyutları olarak; saldırgan, savunmacı, taklitçi, fırsatçı, bağımlı ve geleneksel olmak üzere altı boyut tespit edilmiştir. Bu çalışmada yenilik stratejilerinin boyutlarından saldırgan ve fırsatçı boyutların KOBİ'lerde kullanılmak için en yararlı olacağı sonucu ortaya çıkmıştır. Çalışmada ele alınan diğeri kontrol değişkenleri ise, örgütsel yaratıcılıktır. Bu değişken de bireysel, yönetsel ve toplumsal yaratıcılık boyutları ile dönüşümcü liderlik arasında olumlu ve anlamlı ilişkiye sahip olduğunu göstermektedir.

Bazı araştırmacılar tarafından yapılan birçok çalışmada dönüşümcü liderliğin yaratıcılık ve yenilik üzerindeki etkileri hakkında olumlu bulgular sergilenmiştir. Ne var ki, ilişkinin o kadar basit ve şarta bağlı olmadığı savunuluyor. Örneğin, dönüşümcü bir lider, kolektivistler arasında yaratıcılık konusunda iyi çalışırken, ancak etkileşimsel liderlik ise bireysel yaratıcılık konusunda en iyi olan bir lider olarak belirlenmiştir. Japonya'da yapılan bir Ar- Ge çalışmasında, bazen dönüşümcü liderlik, Yaratıcılığı ve Yeniliği çok az olsa da olumsuz etkiler sonucuna varılmıştır (Yusof ve Othman, 2016: 177). Kihara ve ark. (2013), dönüşümcü, etkileşimsel ve Laissez-faire liderlik tarzlarını içeren üç en yaygın liderlik stilini test ettikleri çalışma sonucunda, üç liderlik tarzları arasında KOBİ'lerde performans açısından dönüşümcü liderliğin en yüksek etkiye sahip olduğunu belirtmişlerdir.

Dönüşümcü liderlik, liderlik alanında en çok araştırılan konulardan biri olmuş ve topluluk hedeflerini gerçekleştirmek için örgüt üyeleri arasında bilinç düzeyini artıran liderlik tarzı olarak kabul edilmiştir (Raj ve Srivastava, 2016: 201). Son birkaç yılda araştırmacılar, örgütsel yaratıcılığın geliştirilmesine yoğun ilgi gösterdiler (Baruah & Paulus, 2008). Modernleşme, teknolojik ilerlemeler ve değişen pazarlar döneminde, yaratıcılığın ve yeniliğin artan kullanımı yalnızca popüler bir konu değildir.

Ancak, örgütsel kuruluşların yapı taşlarıdır ve bu nedenle kuruluşların başarısı, grupların etkin görevlerini yerine getirmesi, yeteneğine bağlı ve örgütsel rekabet gücünü en üst düzeye çıkarmak için yaratıcı çözümler üretmeyi gerektirmektedir (Choi & Thompson, 2005). Nitekim yenilik kapasitesi bir zorunluluk hale gelmektedir ve böylelikle kuruluşlar rekabet avantajlarını korur ve hayatta kalmalarını sağlarlar (Miguel, Franklin, & Popadiuk, 2008). Yaratıcılık, etkili liderlik özelliklerinin sahibi olan dönüşümcü liderlik aracılığıyla desteklenebilmelidir (Phipps, Prieto ve Verma, 2012: 145).

Bu çalışma bulgusuna göre, dönüşümcü liderlik tarzları ile saldırgan ve fırsatçı yenilik stratejileri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Ancak, savunmacı, taklitçi ve bağımlı yenilik stratejisi ile hiçbir ilişki olmadığı ve geleneksel yenilik stratejisi ile negatif bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Başka bir çalışmada, özellikle West ve meslektaşları (2003), bildirilen standartlaştırılmış regresyon katsayılarının 50'nin üzerinde olması nedeniyle liderliğin yaratıcılığa ve yenilikçiliğe güçlü bir etkisinin olduğu bulunmuştur (Elenkov, 2005: 383).

Dönüşümcü liderlik teorisine göre, liderler bir yaratıcılık oturumunda ne yapmaları gerektiğine odaklanmaz. Dönüşümcü liderler, daha çok, yaratıcı fikirlerin ortaya çıkacağı bir ortam veya iklim geliştirirler. Onların gayret ve tüm çabaları takipçilerini yeni fikirler geliştirmeye teşvik etmek ve bu yolu onlar için daha da kolaylaştırmaktır. Yeni bir fikir başarısız olursa bile, güvenini sergilerler ve birini suçlamazlar (Herrmann ve Felfe, 2014: 210; Yusof ve Othman, 2016:177). Böylece, başarılacak şeyin cazip bir vizyonunu iletirler; bir rol modeli olarak görev yaparak ek motivasyon sağlarlar. Dolayısıyla, dönüşümcü liderliğin yaratıcılığa olan etkisi, daha genel, kişilerarası ve çapraz durumlu olarak karakterize edilebilir (Herrmann ve Felfe, 2014: 210; yukl, 2002; Hsiao ve Chang, 2011: 623). Başarılı bir lider olmak için gereken özelliklerin en başında, değişimi algılayabilme ve anlayabilme, değişimin yaratacağı yeni şartları görebilme yeteneği gelmektedir. Ayrıca, başarılı bir lider için, örgütün geleceğine ilişkin bir “vizyona sahip olma” yeteneği öne çıkar. Lider bunu sadece sözleriyle değil, günlük yaşamındaki fiili davranışları ve eylemleriyle başarabilecektir. Böylece, etrafındaki kişilerde güven oluşturur ve vizyonun diğerleriyle paylaşımını kolaylaştıracaktır ( Leblebici,2008: 66). KÖBİ ‘lerde de yöneticileri bir vizyon belirleme, çalışanlara yeni hedeflerin peşinde ilerletebilme, ulusal ve uluslararası çevredeki fırsatları değerlendirebilme gibi birçok katkısı olan dönüşümcü liderlik yaklaşım işletmelerde

çalışanlar üzerinde yenilikçilik ve yaratıcılık kabiliyetlerin arttıran bir unsur olduğu araştırma sonuçlarıyla belirlenmiştir.

Dönüşümcü liderlerin yenilik üzerinde etkisi olduğu öne sürülmüştür (Gümüslüoğlu ve İlsev, 2009: 268; Tsai ve Tseng, p- 3) . Ayrıca, literatürde, liderlik ile yenilik arasındaki ilişkiyi araştıran bir sürü araştırma bulunmaktadır (Sethibe ve Steyn, 2015: 325). Çalışmada ele alınan diğer literatürler de, bu çalışma konusunda yer almasa da “Girişimcilik” ile “yenilik” alt boyutu arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır (Kaygın, 2011: 165). Kazakistan’da (1991- 2008) yılları arasında yapılan bir araştırma sonucunda, Kazakistan’ın inovasyon sektörünün, ülkenin iş piyasasında önemli bir etki yarattığı açıklanmıştır. Altılım inovasyon projelerinin hayata geçirilmesi ve inovasyon altyapısının geliştirilmesi, yeni iş yerleri açtırmış ve ülkedeki işsizlik oranını önemli ölçüde azaltmıştır (Belyalova, 2010: 108). Bu açıdan da, KOBİ’lerde değişimin geliştirilmesi ve yöneticiler tarafından en iyi yenilik stratejilerinin tespit edilip uygulamaya geçilmesini sağlamak gerektiği görülmektedir.

Çoğu araştırmacı, dönüşümcü liderliği bireylerin yaratıcılıklarıyla ve yeniliklerle (patentler, yeni ürünler açısından) ilişkilendirmeye çalışmışlardır (Raj ve Srivastava, 2016: 202). Literatür çalışması sonucuna göre, çalışanların yaratıcılığı ile çalışanların yeni ürün oluşturmadaki yaratıcılığı arasında pozitif bir ilişki mevcuttur. Aynı zamanda, yeni ürün projelerinde üst yönetimin desteği ile çalışanların yeni ürün oluşturmadaki yaratıcılığı arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Böylelikle; Yaratıcılığın bileşeni olan çalışanların mevcut ürünlerdeki yaratıcılığı ile çalışanların yeni ürün oluşturmadaki başarısı ve çalışanların yaratıcılığı arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Yeni ürün geliştirme takımının özellikleri ile çalışanların yeni ürün oluşturmadaki başarısı, çalışanların yaratıcılığı ve çalışanların mevcut ürünlerdeki yaratıcılığı arasında pozitif ilişkiye rastlanmıştır (Karabulut, 2009: 43- 44). Bu çalışma alanı olan KOBİ’lerde de doğrudan liderlik yaklaşım, yenilik stratejiler ve örgütsel yaratıcılık arasında güçlü bir ilişki olduğuna rastlanmıştır.

Bireysel yaratıcı ve organizasyonel performansı arasındaki ilişkileri bizim çalışmamızın konusu olmasa da, bu iki değişken arasında olumlu yönde birbirini etkilemektedir. Aynı anda, çalışanların yaratıcılığı, başarılı bir örgütsel yaratıcılık ve yenilik için başlangıç noktasıdır ve birçok araştırmacı tarafından, yaratıcılığın bir organizasyonun rekabet edebilirliğini sağlamak için temel olduğu kabul edilmiştir (Phipps ve Prieto, 2012: 44). Örgütsel yaratıcılığın gelişmesinde lider ile çalışanların arasındaki

ilişkilerin olumlu yönde olması önemlidir. Bu nedenle liderin çalışanların beklentilerine cevap verebilmesi onların performanslarının yükselmesinde ve olumlu ilişkilerin gerçekleşmesinde büyük bir önem taşımaktadır (Chang ve Chiang, 2007: 5-6). Literatür incelemesi sonucunda, örgüt içi faktörlerin yenilik ve yaratıcılık performansına etkileri bir araştırmanın iki bağımlı değişkeni olarak, yaratıcılık performansı, bu tezin konusu olmasa da yenilik performansı arasında da güçlü bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Bu bulgu, çalışanların yaratıcılık performansının, işletmenin yenilik performansını arttırdığının göstergesidir (Kale, 2010: 168).

Dönüşümcü liderliğin, nitel yaratıcılık ile çok daha güçlü bir şekilde ilişkisi varken, etkileşimsel liderlik ise nicel yaratıcılıkla daha güçlü bir şekilde ilişkisi olmaktadır (Herrmann ve Felfe, 2014: 211). Bu çalışmamızda nitel çalışma olarak adlandırılması daha doğrudur. Dönüşümcü liderlik davranışı ile bireysel yaratıcılık boyutu arasında orta düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Dönüşümcü liderlik davranışları ile çalışanların örgütsel yaratıcılığı arasında istatistiksel olarak güçlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür (Küpçü, 2012: 144- 146). Bu araştırmanın bulgusu ve literatür taramasının sonuçları birbirini desteklemektedir.

KOBİ yöneticilerine sunulan öneriler şu şekildedir:

-KOBİ 'ler değişen dünyadaki küreselleşen piyasalarda, bir yanda rekabet edebilmek ve ayakta kalabilmek için sürekli eğitim ve yenilik teknikleri derhâl geliştirmeleri gerekmektedir.

KOBİ 'ler, çevresel değişimlere oldukça duyarlı bir sektör olan üretim sektöründe faaliyetlerini sürdürmekte ve bu sektör hızla değişen bir pazar yapısına sahiptir. Nitekim işletme içi veya dışı değişime karşı her zaman hazırlık sağlanmalıdır.

KOBİ' lerde çalışanların insan gücünü yenilikçi ve yaratıcılık potansiyellerin geliştirmeleri ve becerileri ortaya çıkartabilecek bir yapı oluşturmalarıdır.

-Kurum yöneticileri yeni nesil liderlik tekniklerin sadece yönetim kadrolara değil tüm kurumdaki çalışanlar içinde değerlendirmeleri ve uygulamalıdır.

KOBİ'lerde daha iyi yönetim yaklaşımını sunmak ve uygulayabilmek amacıyla, dönüşümcü liderlik yaklaşımı tarzlarının çalışma ortamlarında iyileştirilmesi, çalışanların fiziksel ve zihinsel açıdan geliştirilebilmelerini, desteklenmelerini, çalışanların yenilikçilik ve yaratıcılıklarının artırılması için de liderlerin hedeflerine yer vermelidir.

KOBİ'lerde üst düzey yöneticiler işletmeleri daha ileriye taşıyabilmek ve küreselleşen piyasada iyi rekabet edebilmeleri için stratejik bir planlama, misyon ve vizyona sahip olmalıdır.

Kurum yöneticileri bu teknikleri uygularken ya da yönlendirirken bu değişime birlikte karışlarında çekecek olan tüm engelleri için de hazırlıklı olmaları gerekmektedir. Çünkü bu aşamalarda hazırlıksız yakalayan çoğu zaman tehlike girmelerin söz konusu olabilir. Bu nedenle, yapısal değişim öncesi gerçekleştirilmesi istenen planlar çalışanlarla eksiksiz bir şekilde paylaşılmalı ve onların fikirleri alınmalıdır.

Yöneticiler çalışanların becerilerinin işletmede etkin bir şekilde kullanılabilmesi için çalışanların hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim programları yeniden gözden geçirilmeli, yeni yöntem ve tekniklerle zenginleştirilmelidir. Eğitimi devam eden çalışmalarına gerekli katkı ve yardım sağlanmalıdır. Aynı anda, işletmelerin sahip ya da üst düzey yöneticilerinde yeni yöntemleri ve transformasyonel bir yönetici olmak amacıyla düzenli olarak kendilerine her türlü eğitime ve öğrenme açık olmalarıdır.

İşletmelerde yeni işe başlayan çalışanlara, çalıştığı iş alanında veya yeni pozisyonda kendilerine adapte edebilmeleri için iş orientsyonu mutlaka yapılmalıdır. Ayrıca, rehberlik yapabilecek tecrübeli ve uzman meslektaşları tarafından desteklenmelidir.

Son olarak, araştırma kapsamında kullanılan korelasyon ve regresyon analizlerinden sonra hipotezlere bakıldığında, dikkat çeken unsur olarak korelasyon analizlerinde dönüşümcü liderlik faktörleriyle yenilik stratejilerinin faktörünü ilişkileri varken regresyon analizinde dönüşümcü liderlik bu stratejilerden bazıları etkilerken bazıları üzerinde hiçbir etkisi bulunamamıştır. Regresyon analizinde dönüşümcü liderlik tarzları yenilik stratejilerinin saldırgan ve fırsatçı boyutları üzerinde etkiye sahipken, dönüşümcü liderlik yenilik stratejilerinin savunmacı, taklitçi ve bağımlı üzerinde bir etkiye sahip değildir. Ayrıca, dönüşümcü liderlik yaratıcılık boyutları bireysel, yönetsel ve toplumsal üzerinde hem ilişkiye hem de etkiye sahiptir.

## KAYNAKÇA

AKMAN, Gülşen; (2003). *Bilişim Sektöründe Pazar Odaklılık, Yenilik Stratejileri ve Yenilik Kabiliyeti Arasındaki İlişkiler ve Bunların Şirket Performansı Üzerindeki Etkileri*: Doktora Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Gebze,2003.

ALTIN, Beril; (2010). *İlköğretimde Görevli Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarıyla Yaratıcılıkları İlişkisi*: Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ALTUNIŞIK, Remzi ve Ark; (2010). Sosyal Bilimlerde, *Araştırma Yöntemleri, SPSS Uygulamalı*: 6 Baskı, Sakarya.

AMABILE, Teresa M; (1996). *Creativity and Innovation in Organizations*: Harvard Business School Publishing, p.1-15.

AMABILE, Teresa M; (1997). *Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love And Loving What You Do: California Management Review*, Vol:40, No:1, p.39-58

ARKÖSE, Onur; (2004). *Yaratıcılığa ve Yeniliğe Yönlendirici Örgüt Yapısı*: Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir

ARSHİ, A. Tahseen; (2013). Entrepreneurial Intensity in The Corporate Sector in Oman: The Elusive Search Creativity and Innovation. *International Business Research*, 5(9), p. 171-183.

ATEŞ, Hayati; (1989). *Yönetimde Karar Verme Yaratıcılık ve Liderliğin Etkileri*: Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

AVOLIO, B. J., & Bass, B. M. (1991). *The Full Range Leadership Development Programs: Basic And Advanced Manuals*. Binghamton, NY: Bass, Avolio & Associates.

AYDOĞMUŞ, Ceren; (2011). *Kişilik Özellikleri İle İş Tatmini İlişkisi Üzerinde Psikolojik Güçlendirme Ve Dönüşümcü Liderlik Algısının Etkileri*: Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Ankara.

AYGEN, Selin; (2006). *İşletmelerde Yenilik Yönetimi Sürecinde Örgüt Yapılarında ve Hizmet Tasarımlarında Yaşanan Dönüşümler*: Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Konya-2006.

AYMAZ, Derya; (2014). *Hemşirelerde Liderlik Davranışı, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Yaratıcılık Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi*: Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul- 2014.

AYTAÇ, Açıkalın; (2003); İBYÖGE “İş Başında Yöneticinin Geliştirilmesi”. Kurumlarda Çalışan ya da Yönetici Adaylarının İş Başında Yetkinleştirilmesi

BAKAN, İ. ve T. BÜYÜKBEŞE; *Yaratıcılık ve Yaratıcılık Yönetimi*; İsmail Bakan (Ed.), Çağdaş Yönetim Yaklaşımları İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar içinde (s. 5-33). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 2004.

BAKİ, Suzan; (2004). *Küresel Ekonomik Sistemde Rekabet Gücünün Geliştirilmesine Yönelik Yaratıcılık Stratejilerinin İncelenmesi*: Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

BALAY, Refik; (2010). Öğretim Elemanlarının Örgütsel Yaratıcılık Algıları, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, Cilt: 43, Sayı: 1, s. 41-78.

BALTAŞ, Acar; *Güçlü Şirketleri Yaratan İş Liderleri*, 2. Basım, İstanbul: Remzi kitabevi, 2002.

BARUAH, J., & PAULUS, P. (2008). Effects of Training on İdea Generation İn Groups, *Small Group Research*, 39(5), 523- 541.



- BASS, B. & STEIDLMEIR, P. (1999). *Ethics, Character And Authentic Transformational Leadership Behavior*: The leadership quarterly, 10(2), p-181- 217.
- BASS, B. M., & Avolio, B. J. (eds.) (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*: Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- BASS, B. M., & Bass, R; *The Bass Handbook of Leadership*, New York: Free Press, 2008.
- BASS, B. M., & RİGGİO, R. E.; *Transformational leadership*. (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2006.
- BASS, Bernard M; (1999). Two Decades Of Research And Development İn Transformational Leadership: Center For Leadership Studies, State University Of New York, Binghamton, USA, *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 8 (1), p.9–32.
- BASS, Bernard M; *Leadership And Performance Beyond Expectations*, New York: Free Press, 1985.
- BELYALOVA, Gulzhan; (2010). *Kazakistan'da 1991- 2008 Yıllarında İnovasyon ve Teknolojik Gelişme*: Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Teknoloji ve Sanayi İktisadı Bilim Dalı, İstanbul.
- BİÇKES, D. Mehmet; (2011). Örgütsel Öğrenme, İnovasyon ve Firma Performansı Arasındaki İlişkiler: *İnovasyonun Aracılık Etkisine Yönelik Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Araştırma*: Doktora Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı, Kayseri,
- BOZKURT, Ö. ve GÖRAL, M. (2013). Modern Liderlik Tarzlarının Yenilik Stratejilerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma: *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt/Vol.: 13, Sayı/No: 4, s. 1-14.
- BURNS, J. MacGregor; “*LEADERSHIP*” Harper & Row, (1978), p. 530.
- CERTO, S. & Certo, S.T.; *Modern Management*, (10th edition), New Jersey: Pren-tice Hall, 2006.
- CEYLAN, A. ve Savi, F.Z. (2003). Örgütsel Yaratıcılığı Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma; *İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, No: 29
- CHANG, Su-Ch. & LEE, Ming-Sh. ( 2007). *A Study On Relationship Among Leadership, Organizational Culture, The Operation Of Learning Organization And Employees' Job Satisfaction*: Published By Emerald Group Publishing Limited.
- CHOİ, H. & THOMPSON, L. (2005). Old wine in a new bottle: Impact of membership change on group creativity. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 98(2), 121-132.
- ÇAKAR, Ulaş; (2002). *Duygusal Zekânın Dönüşümcü Liderlik Davranışı Üzerindeki Etkisi*: Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- ÇEKMECELİOĞLU, G. Hülya; (2002). *Bireysel, Örgütsel Yaratıcılık ve Yaratıcılık İçin İş Çevresinin Düzenlenmesi*: Bir Araştırma, Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Gebze.
- ÇELİK, Vural; (2014). *Örgütsel Öğrenme Kapasitesi, Yenilik Ve Finansal Performans İlişkisi, Dönüşümcü Liderliğin İlmılaştırıcı Etkisi*: Doktora Tezi, İşletme Anabilim Dalı, Gebze
- ÇETİN, Özden; (2012). *Turizm İşletmelerinde Yenilik Stratejilerinin Nitel Ve Nicel Performansa Etkileri*: Safranbolu Örneği: Yüksek Lisans Tezi, Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm Ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı, Düzce.
- ÇİFTÇİ, Yasemin; (2002). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yaratıcılık Düzeyleri Liderlik Tarzları Arasındaki İlişki*: Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul

DAFT, Richard L; *Organization Theory and Design*, South-Western Cengage: Learning, 2010.

DAMANPOUR. Fariborz; (1991). Organizational Innovation: A Meta-Analysis Of Effects Of Determinants And Moderators, *Academy Of Management Journal* 34(3), p- 555- 590.

DEMİRCİ, Cavide; (2007). Fen Bilgisi Öğretiminde Yaratıcılığın Erişi ve Tutuma Etkisi: The Effects Of The Creative Approach in the Science Teaching on Achievement and Attitude, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* (32), s: 65-75. [Elektronik Dergi]. <http://www.efdergi.hacettepe.edu.tr/200732>.

DEMİRİ, Bilal; (2015). *Dönüşümcü Liderlik İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Uygulama: Yüksek Lisans Tezi*, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Samsun.

DERE, Zeynep; (2014). *Anasınıfına Devam Eden Çocuklara Uygulanan Yaratıcılık Eğitim Programının Çocukların Yaratıcı Davranışlarına Etkisinin İncelenmesi: Doktora Tezi*, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Aralık.

DİNCER, Akın; (2010). *İşletmelerin İnovasyon Gücünün Ölçülmesi ve Eskişehir İlinde Faaliyette Bulunan Kobilerde Bir Uygulama: Yüksek Lisans Tezi*, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Kütahya.

DİNÇER, Hakan; (2013). *Otantik Liderlik, Psikolojik Sermaye ve Yaratıcılık: Çok Düzeyli Analizi: Yüksek Lisans Tezi*, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Savunma Yönetimi Ana Bilim Dalı, Ankara.

DOĞAN, Mahir; (2007). *Eylemsel ve Dönüşümsel Liderliğin İş Tatminine Etkisi: Yüksek Lisans Tezi: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı*, Ankara.

DOĞAN, Selen; (2007). *“Vizyona Dayalı Liderlik: İstanbul”*, Kare Yayınları

DRUCKER, Peter; *“Managing in the Next Society”*, New York: Truman Talley Books/St. Martin's Press, 2002.

DRUCKER, Peter; *Innovation and Entrepreneurship*, Practice and Principles Perennial Library Rev. Ed. Publisher, Butterworth-Heinemann, 2007.

DURAK, İbrahim; (1998). *İşletmelerde Çalışan İnsanlardan Daha Fazla Yararlanma Aracı Olarak Motivasyon Süreci ve Bir Uygulama: Yüksek Lisans Tezi*, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.

DURAN, C. ve M. SARAÇOĞLU. (2009). Yeniliğin Yaratıcılıkla Olan İlişkisi ve Yeniliği Geliştirme Süreci: *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F., Cilt: 16, Sayı: 1, s. 57-71.

DURNA, Ufuk; (2000). *Yenilik Yönetimi ve Yenilik Yönetiminde Etkin Olan Örgütsel Yapı ve Faktörler ve Bir Araştırma: Doktora Tezi*, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi ve Organizasyon Ana Bilim Dalı, İstanbul.

DURNA, Ufuk; *Yenilik Yönetimi*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2002.

EFİL, İ. (1999). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, (6. Baskı). İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım.

ELÇİ, Ş. ve KARATAYLI, İ.; *İnovasyon Rehberi*, Karlılık ve Rekabetin, Ankara: Teknopolis Group El Kitabı, 2008.

ELENKOV, D.S. & Manev, I. M. (2005). Top Management Leadership and Influence on Innovation: The Role of Sociocultural Context, *Journal of Management*, p. 381-402.

ELENKOV, Detelin S; (2002). Effects Of Leadership On Organizational Performance In Russian Companies: *Journal Of Business Research*, 35, p. 467- 470.

ERDEM, Ender; (2008). *Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramına Göre Konutların SWOT Analizi İle Değerlendirilmesi*: Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Ankara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.

ERDOĞRUCA, Pınar; (2011). *Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki*: Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.

EREN, Erol; *Yönetim ve Organizasyon* (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar): (8, baskı), İstanbul: Beta Basım Yayım, 2008.

ERKİLİNÇ, Miray; (2011). *The Influence Of Transformational Leadership Behaviors On Organizational Change Management*: Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.

ERTÜRK, Mümin; *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 1998.

FREEMAN, C. & Soete L.; *The Economics of Industrial Innovation*, London: Pinter, 1974.

GÖKÇEK, Onur; (2007). *Yenilik Yönetimi Süreci ve Yenilik Stratejileri: Otomotiv Sektöründe Bir Alan Çalışması*: Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.

GÖRAL, Murat; (2012). *Liderlik Tarzlarının Yenilik Stratejilerine Etkisinin Otel İşletmeleri Açısından Değerlendirilmesi*: Yüksek Lisans Tezi, Düzce Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm Ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı, Düzce.

GUJARATI, N. D, & PORTER, C.D, (2012). "Temel Ekonometri", Şenesen, Ü., Ve Şenesen G.G., (Çeviri); Beşinci Baskı, İstanbul.

GUMUSLUOĞLU, L. & ARZU ILSEV, A. (2009). Transformational Leadership And Organizational Innovation: The Roles Of Internal And External Support For Innovation: *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 26, pp. 264-277, 2009: <http://ssrn.com/abstract=1068142>

GÜLKAYA, Gülfigar; (2012). *Servis Sorumlu Hemşirelerinin Transformasyonel Liderlik Davranışları Ve Birlikte Çalıştıkları Hemşirelerin Motivasyon Durumları*: Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

GÜMÜŞLÜOĞLU, Lale; (2005). *Dönüştürücü Liderliğin İzleyenlerin Yaratıcılığına Ve Örgütsel Yenilikçiliğe Etkisi Üzerine Bütüncül Bir Model*: Türkiye' De Yazılım Sektöründe Bir Uygulama: Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Ankara.

GÜNDÜZ, Yusuf; (2015). *Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik Tarzlarının İzleyicilerinin Örgütsel Güç Algısı Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Bir Araştırma*: Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.

GÜNEY, Salih; *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2001.

GÜRBÜZ, Salim; (2004). *Yaratıcılık Ve Yenilik* (Dünya'daki ve Türkiye'deki Gerçekler): Master Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Ankara.

HACKMAN, M.Z., & JOHNSON, C.E. (2009). *Leadership: A Communication Perspective* [5th ed.]. Long Grove, IL: Waveland Press.

HERRMANN, D. & FELFE, J. (2014). Effects of Leadership Style, Creativity Technique and Personal Initiative on Employee Creativity: *British Journal of Management*, Vol. 25, 209–227 (2014).

HSIAO, H. C. & CHANG, J. C. (2011). The role of organizational learning in transformational leadership and organizational innovation: *Asia Pacific Educ. Rev.* (2011) 12.621–631

İPEKÇİ, Aylin; (2013). *Dönüşümcü Liderlik Tarzının Yöneticilerin Yenilikçilik (İnovasyon) Odaklı Stratejik Yönelimleri Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama: Yüksek Lisans Tezi*, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul.

İZGÖREN, A. Şerif; *Geleceğin Organizasyonunu yaratmak: Şirketler için Bir Değişim ve yeniden yapılanma Kılavuzu, İş ve yönetim*, Ankara: Serisi 9, Elma yayınevi (1. Basım Kasım 2001, 14. Basım Mayıs 2014).

KALE, Emine; (2010). *Konaklama İşletmelerinde Örgüt İçi Faktörlerin Yenilik ve Yaratıcılık Performansına Etkileri: Doktora Tezi*, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Kayseri.

KANBUR, Engin; (2015). *Çalışanların Bireysel Yaratıcılık Düzeylerinin İç Girişimcilik Performansları Üzerindeki Etkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Aracılık Rolü: Doktora Tezi*, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.

KAPLAN, Mustafa; (2005). *Transaksiyonel Ve Transformasyonel Liderlik Yaklaşımlarının İş Tatminine ve Yenilikçiliğe Etkisi: Kütahya Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama: yüksek lisans tezi*, Dumlupınar üniversitesi, sosyal bilimler enstitüsü, Kütahya.

KARABULUT, Sibel; (2009). *Ürün Geliştirme Takımlarında Yaratıcılık ve Yenilik Yönetimi: Yüksek Lisans Tezi*, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Strateji Bilimi Bölümü, Gebze.

KARACABEY, F. Mehmet; (2011). *Özel ve Resmi İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Örgütsel Yaratıcılık Alguları: Harran Üniversite Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi*, Şanlıurfa

KARASAR, Niyazi; *Bilimsel Araştırma Yöntemleri: Kavramlar İlkeler Teknikler*, Ankara: 2 Basım, 2016.

KAYA, Gönül; (2004). *Katılımcı Yönetim Modelini Organizasyonlarda Yaratıcılığın Geliştirilmesindeki Rolü Üzerinde Bir Araştırma: Yüksek Lisans Tezi*, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

KAYGIN, Erdoğan; (2011). *Girişimcilik Sürecinde Dönüştürücü Liderlik Anlayışı - Bir Uygulama: Doktora Tezi*, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.

KENDİR, Hakan; (2013). *Konaklama İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin Örgütsel Yaratıcılık Alguları: Afyonkarahisar İli Örneği: Yüksek Lisans Tezi*, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.

KIHARA, P., & BWISA, H. (eds.). (2013). Relationship between Leadership Styles in Strategy Implementation and Performance of Small and Medium Manufacturing Firms in Thika Sub-County, Kenya: *International Journal of Humanities and Social Science*, Vol. 6, No. 6 June, 2016.

KILIÇ, M. ve BİLGİNOĞLU, B. (2010). İhracatçı Türk Firmalarında Personel Sağlama ve Seçme Yöntemleri ve İnovasyon Performansı İlişkisi: *Orta Anadolu İhracatçı Birlikleri Örneği. Sosyo-Ekonomi Dergisi*, 3, 215-241.

KÜPÇÜ, Umut; (2012). *Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Çalışanların Yaratıcılık Alguları Üzerinde Etkisi ve Bir Araştırma: Yüksek Lisans Tezi*, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

LEBLEBİCİ, Doğan N; (2008). "21.Yüzyılın Liderlik Anlayışına Bakış", *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 32, s. 61-72.

LUTHANS, Fred; "Organizational Behavior" HB: 7th Edition, 1995.

McCloskey, Mark W.; "What Is Transformational Leadership", p.1-9.

MENGİLİ, Burcu; (2007). *İşletmelerde Yaratıcılık Düzeyinin Belirlenmesi (İzmir ve Manisa İllerindeki İşletmelerde Yaratıcılık Düzeyinin Belirlenmesine Yönelik*

Bir Araştırma): Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.

MIGUEL, L. A. P. & FRANKLIN, M. A. (drl.). (2008). The knowledge creation with view to innovation as a dynamic capability in competitive firms. *Journal of Academy of Business and Economics*, 8 (4), 45- 56.

MOHAMMAD, Ali AL-Zeaud & Batayneh; (2011). *The Relationship Between Transformational Leadership And Employees' Satisfaction At Jordanian Private Hospitals*, 2011, vol. 5/ 2, p. 35-46.

MUCUK, İsmet; *Modern İşletmecilik*, (15. Baskı). İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2005.

NORTHOUSE, Peter G; *Leadership(Theory and Practice)*, 5th ed., California, USA: Sage Publications, Inc., 2010.

OBIWURUT, T. C., & Okwu, A. T., (eds.). (2011). Effects Of Leadership Style On Organizational Performance: A Survey Of Selected Small Scale Enterprises In Ikorodu-Ketu Council Development Area Of Lagos State, Nigeria. *Australian Journal Of Business And Management Research*, Vol.1 No.7 [100-111] October, 2011.

ÖĞÜT, A., ve Akgemci, (drl.). (2007). İşletmelerde Düşünce Aşamasından Patent Aşamasına Uzanan Süreçte Yenilik Stratejileri ve Buluş Yönetimi, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Konya.

ÖZDAMAR, Kazım; (2002). *Paket Programlar Üle İstatistiksel Veri Analizi*. Eskişehir: Kaan Kitabevi.

ÖZDEMİR, S., ve ERSÖZ, H. Y. (drl.). (2007). KÜÇÜK Girişimciliğin Artan Önemi Ve KOBİ'lerin Türkiye Ekonomisindeki Yeri; [http://www.ssk.gov.tr/ssk-downloads/anasayfa/istatistik/temmuz\\_2007](http://www.ssk.gov.tr/ssk-downloads/anasayfa/istatistik/temmuz_2007).

ÖZKAN, Yılmaz; *Uygulamalı İstatistik 1*: 5 Baskı, Sakarya, 2011.

ÖZTÜRK, İlker; (2012). *İhracat Yapan Firmalarda Yenilik Yönetimi Üzerine Bir Alan Araştırması*: Yüksek Lisans Tezi, Haziran, Denizli.

PHIPPS, S.T.A & PRIETO, L.C. (2012). Knowledge Is Power? An Inquiry Into Knowledge Management, Its Effects On Individual Creativity, And The Moderating Role Of An Entrepreneurial Mindset: *Academy of Strategic Management Journal*, Volume 11, Number 1, 2012.

PHIPPS, S.T.A, PRIETO, L.C. & VERMA, S. (2012). Holding The Helm: Exploring The Influence Of Transformational Leadership On Group Creativity, And The Moderating Role Of Organizational Learning Culture: *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, Volume 16, Number 2, 2012.

RAJ, R. & SRIVASTAVA, K.B.L. (2016). Transformational Leadership and Innovativeness The Mediating Role of Organizational Learning: *Journal of Management Research Vol. 16, No. 4, Oct.–Dec. 2016, pp. 201 – 219*.

ROBBINS, P. S. & De Cenzo, D.A.; *Fundamentals of Management*, U.S.A.: Prentice Hall International Editions, 1998.

SABUNCUOĞLU, Z. ve Tokol, T.; *İşletme*, Bursa: Ezgi Yayınları, 2001.

SAVİ, Fatma Z. ve CEYLAN, Adnan; Örgütsel Yaratıcılığı Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma: İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, No: 29, (Ekim, 2003)

SCHEIN, Edgar H; “*Organizational Culture And Leadership*”: Three Levels Of Culture, 1992.

SETHİBE, T. & STEYN, R. (2015). The Relationship Between Leadership Styles, Innovation And Organisational Performance: A Systematic Review: *SAJEMS NS 18 (2015) No: 3.325-337*:<http://dx.doi.org/10.17159/2222-3436/2015/v18n3a3>

SHAH Tazeem Ali & (eds.); "Influence of Transformational Leadership on Employees Outcomes: Mediating Role of Empowerment", *African Journal of Business Management*, Vol.5 (21), 2011.

SPENCE, William R; *Innovation, The communication of change in ideas, practices and products*. London: Chapman & Hall, 1994.

STONER, J. & Charles, W.; *Management*, New Jersey: Prestige Hall Press, 1986.

ŞAHİN, Ayşe; (2009). Mersin'de Faaliyet Gösteren Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Yenilik Faaliyetlerinin Ölçülmesi, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt:10, Sayı:2, s.259-271.

ŞENOL, Bahar; (2013). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yaratıcılık Davranışları ve Mizah Anlayışları*: Yüksek lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

TAŞTAN, Fatih; (2015). *Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) ve KKTC'deki Hastanelerde Uygulamaları*: Yüksek Lisans Tezi, Uluslararası Kıbrıs Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim-Öğretim Ve Araştırma Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Lefkoşa.

TEKİN, Begüm; (2008). *The Relationship Between Work Environment And Creativity: "An Application In White-Goods Sector"*: Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul.

TEKİN, Yasemin; (2012). *Otel İşletmelerinde Yenilik Yönetimi İle Yenilikçi Örgüt Kültürü İlişkisi: Alanya' da Bir Araştırma*: Doktora Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Ve Otelcilik Ana Bilim Dalı, Antalya.

TOKMAK, İsmail; (2008). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin İşletmelerin Yenilikçilik Yeteneğine Etkisi ve Elektronik Sanayisine Yönelik Bir Araştırma*: Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

TSAİ, C.-T. & TSENG, W.-W.; *A Research Agenda of Transformational Leadership and Innovative Behavior for the Hospitality Industry: An Integrated Multilevel Model*

TUSHMAN, M. & D. Nadler. (1986). "Organizing for Innovation." California Management Review 28, no. 3, p. 74-92.

USSAHAWANİTCHAKİT, Phapruek; (2011). Building Corporate Innovation of Information Technology Businesses in Thailand: Roles of Employee Creativity, Organizational Change and Globalization Force. *Journal of Academy of Business & Economics*, 11(1), p. 1-10.

ÜLGEN, H. ve MİRZE, K.; *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, İstanbul; Literatür Yayıncılık, 2004.

ÜNAL, Mesud; "21 Yüzyılda Değişim, Yönetim ve Liderlik", İstanbul, Beta Basım, 2012.

ÜSTÜNDAĞ, Tülay; *Yaratıcılığa Yolculuk*, Ankara: Pegem Yayıncılık, 2003.

WILSON, E. & BLOXSOME, T.(eds.); Innovation at work: The influence of transformational leadership and context. *Leadership, Context and Innovation*.

YAHŞİ, Ümran; (2014). *Gençlik ve Spor Bakanlığı Personelinin Örgüt İklimi Algıları İle Örgütsel Yaratıcılık Düzeyi*: Yüksek Lisans Tezi, Türkiye Cumhuriyeti Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

YILDIRIM, Ebru; (2007). Bilgi Çağında Yaratıcılığın ve Yaratıcılığı Yönetmenin Önemi: *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İ.İ.B.F. Haziran Dergisi*, Sayı: 12, s. 109-120.

YUKL, Gary A; *Leadership in Organizations*, New Jersey: Prentice Hall Inc., 2002.

YURTSEVEN, Rıdvan H; *Yaratıcı Yönetim, Çanakkale: Çanakkale On sekiz Mart Üniversitesi Yayınları*, 2001.

YUSOF, S-Md. & OTHMAN, R. (2016). Leadership for Creativity and Innovation: Is Japan Unique? *Journal of Advanced Management Science* Vol. 4, No. 2, March, 2016.

YÜCEL, İ ve EKİCİ, K. M.; *Yönetim 'de Liderlik*, Ankara: Savaş Yayınevi, 2009.

ZALENZİK, Abraham; *The Managerial Mystique, Restoring Leadership in Business*, New York: Harper and row Publishers, 1989.

ZALEZNIK, Abraham; (1999). Yönetici ve Lider Birbirinden Farklı mıdır?, *Harvard Business Review*, Çev: Meral Tüzel.

ZERENGÖK, Şenaz B; (2005). *Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderlikte Duygusal Zekâ Etkileri ve Bir Uygulama: Yüksek Lisans Tezi*, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Bursa.

ZHUANG, Lee; (1995). "Bridging The Gap Between Technology and Business Strategy: A Pilot Study On The Innovation Process", *Management Decision*, Vol. 33/ 8, p.13-21.

## EK-1:

### ANKET KATILIMCI FORMU

Değerli katılımcı,

Bu anket formu yüksek lisans tez çalışmasında kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Çalışma ortamınızla ilgili görüşlerinize başvurulmak istenmektedir. Size uygun kutucuğu işaretlemeniz yeterli olacaktır. Toplanan veriler gizlilik içerisinde değerlendirilecek ve akademik çalışmada kullanılacaktır. Kimliğinize dair hiçbir soru sorulmamaktadır. Araştırma sonuçlarını doğrudan etkileyeceğinden tüm soruları eksiksiz ve doğru bir biçimde yanıtlamanız önemlidir. Bu konudaki hassasiyetiniz ve katılımınız için teşekkür ederiz.

Adem Aman SHIBU

Ondokuz Mayıs Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

#### I. BÖLÜM

1. Cinsiyetiniz: ( ) Kadın ( ) Erkek
2. Yaşınız: ( ) 25 ve altı ( ) 26-35 ( ) 36-45 ( ) 46-55 ( ) 56 ve üzeri
3. Medeni Durumunuz: ( ) Evli ( ) Bekâr
4. Eğitim durumunuz: ( ) İlköğretim ( ) Ortaöğretim ( ) lise ( ) Lisans ( ) Lisans Üstü
5. İşyerinde Çalıştığınız Süre: ( ) 1 yıldan az ( ) 1-5 yıl ( ) 6-10 yıl ( ) 11-15 yıl ( ) 16 yıl ve üzeri
6. İşletmelerinizin yönetim tarzı: ( ) Demokratik ( ) Otokrattık ( ) Serbest bırakıcı
7. Kurumdaki Pozisyonunuz: ( ) şef/Uzman ( ) Alt Kademe Yönetici ( ) Orta Kademe Yönetici/ Müdür Yardımcısı ( ) Üst Kademe Yönetici
8. İşletmenin Endüstri Kolu: ( ) Makine ve Otomotive ( ) Gıda ve içecek ( ) Mobilya ( ) tekstil ( ) Kimya ( ) Plastik ( ) inşaat ve metal ürünler ( ) Elektronik ve Beyaz Eşyalar ( ) Diğer ise (.....) lütfen belirlin.
9. Çalışan sayısı: ( ) 25'den az ( ) 26- 50 ( ) 51-100 ( ) 101-200 ( ) 201-250

*Lütfen aşağıda yer alan ifadeleri dikkatlice okuyunuz ve bu ifadelere ne derece katıldığınıza ilişkin görüşünüzü “kesinlikle katılmıyorum” dan “kesinlikle katılıyorum” a doğru uzanan ölçek üzerinde belirtiniz.*

*Kesinlikle katılmıyorum(1), Katılmıyorum(2), Kararsızım(3), Katılıyorum(4), Kesinlikle katılıyorum(5)*



## I. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİ ÖLÇEĞİ

Yönetim...		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	En fazla önem verdiği değer ve inançlarından bahsedirim.					
2	Güçlü bir hedefe ulaşma anlayışına sahip olmanın önemini vurgularım.					
3	Kararların ahlaki ve etik sonuçlarını göz önünde bulundururum.					
4	Ortak bir görev anlayışına sahip olmanın önemini vurgularım.					
5	Çalışanları benimle işbirliği içinde oldukları için överim.					
6	Grubun iyiliği için kendi menfaatlerinden vazgeçerim.					
7	Başkalarının bana saygı göstermesini sağlayacak şekilde rol yaparım.					
8	Güç ve güven duygusu sergilerim.					
9	Kritik kararları uygunluğunu sorgulayarak tekrar gözden geçiririz.					
10	Soruları çözerken farklı bakış açıları ararız.					
11	Çalışanlara görevlerin nasıl tamamlanacağı konusunda yeni bakış açıları öneririz.					
12	Çalışanların sorulara farklı açılardan bakmalarını sağlarız.					
13	Gelecek hakkında iyimser konuşmalar yaparım					
14	Başarıya ulaşmak için güdüleyici konuşmalar yaparım.					
15	Kurum vizyonunu vurgularım.					
16	Amaçlanan hedeflerin gerçekleştirileceğine bir birey olarak davranırım.					
17	Çalışanlara bir grubu üyesi olarak değil bir birey olarak davranırım.					
18	Çalışanları eğitmek ve onlara yardımcı olmak için zaman harcarız.					
19	Çalışanları kendilerini geliştirmeleri için fırsatlar yaratarak ve destekleriz.					
20	Bireyin farklı ihtiyaç, kabiliyet ve isteklere sahip olduğunu düşünürüz.					

## II. YENİLİK STRATEJİLER ÖLÇEĞİ

Faktörler	Yenilik stratejileri	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Saldırgan	1.Yenilik yapma nedenimiz pazar liderliğini elde etmektir.					
	2.İçinde bulunduğumuz sektöre yön verici nitelikte yenilikler yaparız.					
	3.Pazar liderliğini yapmak için yenilik yaparız.					
Geleneksel	4.Yenilik yapmak için talep oluşmasını beklemek yerine yenilik yaparak talebi kendimize oluştururuz					
	5.Yenilikler yeni olma özelliğini kaybederek maliyeti düşmedikçe işletmemize getirmeyiz.					
	6.Yenilikler, zorunluluk haline gelmedikçe işletmemizde uygulamayı tercih etmeyiz.					
Savunmacı	7.Mevcut bir satış hacmimiz olduğu sürece yenilik yapmayı gereksiz buluyoruz.					
	8.Yenilik yapma kararımızı etkileyen en önemli faktör sektör liderlerinin yenilik yapmasıdır.					
	9.Yenilik yaparken ilk olmanın riskini üstlenmek yerine rakiplerimizin hamlelerini beklemeyi tercih ederiz.					
Taklitçi	10.Yenilik için yeterli yeteneklerimiz olmasına rağmen rakipler yapmadıkça yenilik yapmayız.					
	11.Pazar payımızı küçültebilecek nitelikte olan yeniliklere bu yeniliklerden daha iyisini yaparak cevap veririz.					
	12.Yenilik için gereken Ar-Ge faaliyetlerinin maliyetleri katlanılmayacak kadar yüksektir.					
Bağımlı	13.Başarılı olma ihtimali olan yenilikler yerine başarılı olmuş yenilikleri uygulanmayı tercih ederiz.					
	14.Yenilik üretmektense başkalarınca yapılan yeniliği işletmeye uyarlamak daha akıllıcadır.					
Fırsatçı	15.Yenilik yapmak, işletmemizin yalnız başına verebileceği bir karar değildir.					
	16.Yapacağımız yenilikler bağlı olduğumuz kuruluşların yenilik politikalarıyla uygunluk göstermektedir.					
Fırsatçı	17.Rakipler tarafından görülmeyen ihtiyaçları karşılayacak yenilikler yaparız.					
	18.Rakiplerimiz zayıf olduğu alanlara yenilik yaparız.					
	19.Pazarda ki fark edilmeyen boşluklar bizim yenilik alanımızı oluşturmaktadır.					

### III. ÖRGÜTSEL YARATICILIK ÖLÇEĞİ

	Örgütsel Yaratıcılık...	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	Yeni yaşantı ve deneyimleri merak ederek, çeşitli konularla yakından ilgilenirim.					
2	Risk almayı ve beklenmeyen sonuçlarla karşılaşmayı işimin bir parçası sayarım.					
3	Bireysel inisiyatif alarak, cesur davranırım.					
4	Olay ve olgular arasındaki farklı ilişki noktalarını görür ve değerlendiririm.					
5	Yeni düşünceleri özümseyebilmek için esnek davranmaya çalışırım.					
6	Rekabet ederek, potansiyel fırsatları somut yararlaraya dönüştürmeye çalışırım.					
7	Yeni şeyler denemeyi/uygulamayı önemseyerek, girişimci davranırım.					
8	Her seferde yeni bilgi ve becerileri kullanmaya çalışırım.					
9	Sürekli öğrenerek kendimi geliştirmenin yollarını ararım.					
10	Yeni hedeflere ulaşmak için mevcut sınırların ötesine geçmeye çalışırım.					
11	Yapılandırılmamış, farklı iş süreçlerini kullanırım.					
12	Yeni yöntemlerin işe koşulması için değişime açık bir tutum takınırım.					
13	Beklenenin üstünde ve ötesinde performans açık bir tutum takınırım.					
14	Çok yönlü hareket ve dinamizm içinde olmaya gayret ederim.					
15	Sorulara farklı çözümler geliştirmek için rutin davranış kalıplarını terk ederim.					
16	Sıradanlığı aşarak özgün düşünceler üretmeye ve buluşlar yapmaya çalışırım.					
17	Yeni fikirlerin ortaya çıkması ve uygulaması için çalışanlarımla gerektiğinde kuralları esneklik çalışırım.					
18	İşimi geliştirmeye dönük yeni bir düşünceye/uygulamaya sahip olduğumda bunu yöneticilerimle kolaylıkla paylaşıyorum.					
19	Yönetim, yeni bir fikir/uygulama önerdiğimde onu ciddiye alırım ve geliştirme yollarını ararım.					

20	Yönetim, çalışanların sıra dışı buluş veya uygulamalarını gördüğünde hemen ödüllendirme yoluna ararım.					
21	Yönetim, çalışanlara özgürce düşünme ve davranmaları için uygun bir ortam hazırım.					
22	Yönetim, çalışanlara hata yapmaktan korkmalarını ve risk almalarını teşvik ederim.					
23	Yönetim, yapılan hata ve yanlışları birer öğrenme aracı olarak görürüm ve değerlendirdim.					
24	Yöneticileri farklı düşünme ve davranmaya özendirilen demokratik liderliği benimserim.					
25	Üstün başarılarla imza atan personelle gurur duyan bir yönetimim.					
26	Yöneticiler, farklı inşaların farklı düşünme biçimlerine saygı gösteririm.					
27	Yönetim, çalışanların bilgi ve becerilerini geliştirmek için sürekli biçimde eğitim hizmetleri sunarım.					
28	İş arkadaşlarım, mevcut durumu aşmak için gerektiğinde kalıplaşmış düşünce ve uygulamalara direnirim.					
29	İş arkadaşlarım, gerektiğinde aykırı görüşlerden bile istifade etmeye çalışırım.					
30	İş arkadaşlarım genellikle eleştiriye açık bir tutum sergilerim.					
31	İş arkadaşlarım, sorum çözümede farklı alternatifler geliştirmeye gayret ederim.					
32	İş arkadaşlarım, etkili hizmet sunmada farklı beklentileri dengelemeye çalışırım.					
33	İş arkadaşlarım, değişim için gerektiğinde mevcut politika ve prosedürleri sorgularım.					
34	İş arkadaşlarım, farklı inanç ve düşünceden olanlarla görüşlerini rahatlıkla paylaşıyorum.					
35	İş arkadaşlarım, önyargılardan çok, esnek düşünme eğilimi gösteririm.					
36	İş arkadaşlarım, farklılıklara saygıyı öne çıkaran bir kültürü öne çıkarırım.					
37	İş arkadaşlarım, hatalardan öğrenme deneyimine hep açık kapı bırakırım.					
38	İş arkadaşlarım, farklı bilgi ve becerilerinin önemini kavrayarak hareket geçirmeler sağlarım.					

## ÖZ GEÇMİŞ

Adı: Âdem Aman SHIBU  
Doğum Tarih: 03.08.1985  
Doğum Yer: Arsi, Asella  
Uyruđu: Etiyopya



2000- 2002	Arsi, Asasa Lise' den mezun oldu.
2004- 2007	Fizik, Kimya Ve Biyoloji 'den Jimma Öğretmenleri Eğitim Kole-jinden mezun oldu.
2008- 2010	Arsi, xiyo' da Fizik ve Kimya öğretmen olarak çalıştı.
2009- 2012	İşletme Lisans, Uzaktan Eğitimi- Haramaya Üniversitesi İşletme Fakültesi'nden mezun oldu.
2011-2013	Arsi, xiyo okullarında öğretmen danışmanı (supervisor of teachers) olarak çalıştı.
2014	Ondokuz Mayıs Üniversitesinde TÖMER'den Türkçe dili sertifika aldı.
2015- 2017	Ondokuz Mayıs Üniversitesinde işletme anabilim dalı, yönetim ve organizasyonu: <b>Dönüşümcü Liderlik Tarzının Yenilik Strateji-leri Ve Örgütsel Yaratıcılık Üzerine Etkisi: Samsun İlinde KOBİ'ler Üzerine Bir Araştırma</b> ("The Effect Of Transformational Leadership Styles On İnnovational Strategies And Organizational CreatiVity: A Case Study On SME's İn Samsun Province") çalışmaları devam etmektedir.

Afaan oromo, Amharca, İngilizce ve Türkçe dillerini iyi seviyede bilmektedir.

E-mail: [ademaman7@gmail.com](mailto:ademaman7@gmail.com)

Cep telefonu: +90 554 546 9265