



T.C.

TOKAT GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İşletme Anabilim Dalı

Doktora Tezi

**LİDERLİK TARZLARININ ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE YENİLİK  
PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ**

**Hazırlayan**

Bekir KORKAT

**Danışman**

Doç. Dr. Sema POLATCI

TOKAT - 2019

## BİLİMSEL ETİK SAYFASI

Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü tez yazım kılavuzuna göre, Doç. Dr. Sema POLATCI danışmanlığında hazırlamış olduğum "Liderlik Tarzlarının Örgüt Kültürü ve Yenilik Performansı Üzerine Etkisi" adlı Doktora tezimin bilimsel etik değerlere ve kurallara uygun, özgün bir çalışma olduğunu, aksinin tespit edilmesi halinde her türlü yasal yaptırımını kabul edeceğimi beyan ederim.



02/08/2019

Bekir KORKAT

İmza

**LİDERLİK TARZLARININ ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE YENİLİK  
PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ**

Tezin Kabul Ediliş Tarihi : **02./08./2019**

Jüri Üyeleri (Unvanı, Adı Soyadı)

İmzası

Başkan: **Prof. Dr. Kadir Ardic**

**Kadir Ardic**

Üye : **Prof. Dr. M. Asım Aladoğan**

**Asım Aladoğan**

Üye : **Prof. Dr. Selim Bektaş**

**Selim Bektaş**

Üye : **Doç. Dr. Jema Bolata**

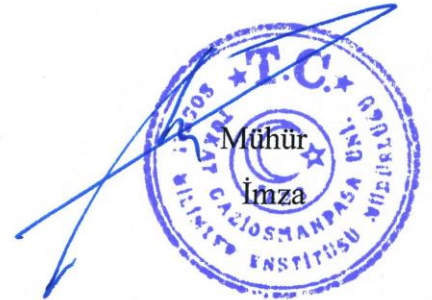
**Jema Bolata**

Üye : **Doç. Dr. Uğur Yusuf Temel**

**Uğur Yusuf Temel**

Bu tez, Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun **11./07/19** tarih ve **39-01** Sayılı oturumunda belirlenen jüri tarafından kabul edilmiştir.

Enstitü Müdürü : **Prof. Dr. İlhan EROĞLU**  
Enstitü Müdürü



## TEŞEKKÜR

Bu tezi hazırlamamda yol göstericim olan, başarısı ve disiplinini örnek aldığım çok değerli danışman hocam Doç. Dr. Sema POLATCI'ya sonsuz teşekkür ediyorum.

Tez izleme komitesinde bilgi ve yönlendirmeleriyle tezimin şekillenmesinde çok büyük katkısı olan değerli hocalarım Prof. Dr. Kubilay ÖZYER ve Dr. Öğr. Üyesi Yusuf TEMÜR'e teşekkürü bir borç biliyorum.

Doktora ders döneminde bilgi ve tecrübelerini ziyadesiyle bizlerle paylaşan çok kıymetli hocalarım Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK ve Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN'a ayrıca teşekkür ediyorum.



**İTHAF**

Bu tezimi, eşim ve üçüzlerim Ömer, Mustafa ve Elif Eda'ya ithaf ediyorum.



# LİDERLİK TARZLARININ ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE YENİLİK PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ

## ÖZET

Günümüzde örgütler, pazardaki değişimler ve müşteri ihtiyaçlarının çeşitlenmesi nedeniyle yenilikleri hayata geçirmelidirler. Yeniliğin gerçekleşmesi ve devamı için yeniliği destekleyecek örgütsel ortama ihtiyaç vardır. Değişim ve yeniliği sağlayacak bir vizyonun oluşturulması ve bunun örgüte benimsetilmesi liderlikle mümkün olacaktır. Liderler rekabetçi çevreye uyum sağlamak için yenilikçi örgüt kültürünü biçimlendiren ve destekleyen bir liderlik davranışı göstermelidir. Oluşacak bu örgüt kültürüyle, çalışanlar yenilikçi davranışta bulunmaları için motive edilmekte ve ödüllendirilmektedir.

Yenilikçi örgütlerde liderler kadar örgüt kültürleri de önemlidir. Yeniliğin başarısı ve devamlılığı için örgüt kültürünün yeniliği desteklemesi gerekmektedir. Yenilikçi örgüt kültürünün oluşturulması ve örgütün bu yönde dönüşümü ancak liderlikle mümkündür. Diğer yandan yenilik stratejilerinin belirlenmesi ve uygulanmasında liderlik tarzları önemli bir rol oynamaktadır.

Bu çalışmada örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmelerinde önemli bir unsur olan liderlik tarzlarının yenilik performansını ve örgüt kültürünü nasıl etkilediği araştırılmıştır. Ayrıca liderlik tarzları ve yenilik performansı ilişkisinde örgüt kültürünün oynadığı rol belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma Gaziantep'te faaliyet gösteren 89 küçük ve orta büyüklükteki işletmede (KOBİ) 370 çalışan ile gerçekleştirilmiştir. Elde edilen veriler yapısal eşitlik modeli ve regresyon analizleriyle incelenmiştir.

Yapılan analiz sonuçlarına göre dönüşümcü liderlik tarzının yenilik performansını pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Diğer yandan bu etkide örgüt kültürünün aracı rol oynadığı belirlenmiştir. Etkileşimci liderlik tarzının yenilik performansı üzerinde pozitif veya negatif yönde bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Araştırmadan elde edilen sonuçların hem literatüre hem de bunları kullanacak örgütlere katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik, Örgüt Kültürü, Yenilik Performansı

# **THE EFFECT OF LEADERSHIP STYLES ON ORGANIZATIONAL CULTURE AND INNOVATION PERFORMANCE**

## **ABSTRACT**

Nowadays, organizations must implement innovations due to changes in the market and diversification of customer needs. Organizational environment that will support the innovation is needed for the realization of innovation and for sustainability. The creation of a vision that will provide change and innovation and its adoption to the organization will be possible with leadership. Leaders must demonstrate leadership behavior that shapes and supports the innovative organizational culture to adapt to the competitive environment. With this organizational culture, employees are motivated and rewarded for innovative behavior.

Culture in innovative organizations is as important as leaders. For the success and continuity of innovation, organizational culture must support innovation. The formation of an innovative organizational culture and the transformation of the organization in this direction is only possible with leadership. On the other hand, the leadership styles plays important role in selection and application of the innovation strategy.

In this study, it has been investigated how leadership styles, which is an important factor in the continuation of the existence of organizations, affect innovation performance and organizational culture. In addition, the role of organizational culture in the relationship between leadership styles and innovation performance is tried to be determined. The research was carried out on 370 employees working at 89 SMEs in Gaziantep. The data collected have been analyzed by using the structural equation model and regression analysis.

According to the results of the analysis, it has been determined that the transformational leadership style has a positive effect on the innovation performance. On the other hand, it is determined that organizational culture plays a mediating role in this effect. The transactional leadership style did not have a positive or negative effect on the innovation performance. It is thought that the results obtained from the research will contribute to both the literature and the organizations that will use them.

**Key Words:** Transformational Leadership, Transactional Leadership, Organizational Culture, Innovation Performance

## İÇİNDEKİLER

Bilimsel Etik Sayfası .....	i
Teşekkür.....	iii
İthaf .....	iv
Özet.....	v
Abstract .....	vi
İçindekiler .....	vii
Tablolar Listesi .....	xiii
Şekiller Listesi .....	xvii
<b>GİRİŞ .....</b>	<b>1</b>
<b>BÖLÜM 1: LİDERLİK VE LİDERLİK TEORİLERİ.....</b>	<b>4</b>
1.1. LİDERLİK KAVRAMININ TANIMI .....	4
1.2. LİDERLİK BECERİLERİ.....	5
1.2.1. İnsani Beceriler .....	5
1.2.2. Kavramsal Beceriler .....	5
1.2.3. Teknik Beceriler .....	6
1.2.4. Kişisel Beceriler.....	6
1.3. LİDERLİKTE GÜÇ, OTORİTE (YETKİ) VE ETKİLEME.....	6
1.3.1. Güç.....	7
1.3.1.1. Yasal güç.....	7
1.3.1.2. Ödül Gücü.....	7
1.3.1.3. Zorlayıcı Güç .....	7
1.3.1.4. Uzmanlık Gücü.....	8
1.3.1.5. Karizmatik Güç.....	8
1.3.2. Otorite .....	8
1.3.3. Etkileme .....	8
1.4. LİDERLİK, YÖNETİM VE GİRİŞİMCİLİK .....	9
1.5. LİDERLİK TEORİLERİ VE TARZLARI .....	10
1.5.1. Büyük Adam (Big Man) Teorisi .....	11
1.5.2. Özellik Teorisi .....	11
1.5.3. Davranışsal Liderlik Teorileri.....	12



1.5.3.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Yaklaşımı .....	13
1.5.3.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları .....	13
1.5.3.3. Likert'in Dört Sistem Modeli .....	13
1.5.3. 4. Blake ve Mouton Yönetim Tarzı Matrisi.....	14
1.5.3.5. McGregor'un X-Y Kuramı .....	14
1.5.3.6. Iowa Üniversitesi Liderlik Teorisi .....	15
1.5.3.6.1. Otoriter Liderlik.....	15
1.5.3.6.2. Katılımcı - Demokratik Liderlik .....	16
1.5.3.6.3. Serbestiyetçi (Laissez-Faire) Liderlik.....	16
1.5.4. Durumsal Liderlik Teorisi .....	16
1.5.4.1. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi.....	17
1.5.4.2. Vroom -Yetton'un Liderlik Teorisi .....	19
1.5.4.3. Yol-Amaç (Path-Goal) Teorisi .....	19
1.5.4.4. Fiedler'in Liderlik Teorisi .....	21
1.5.4.5. Hersey-Blanchard'ın Durumsallık Teorisi.....	21
1.5.4.6. Lider Üye Etkileşimi.....	22
1.5.5. Modern Liderlik Yaklaşımları .....	22
1.5.5.1. Stratejik (Strategic) Liderlik .....	23
1.5.5.2. Etik (Ethic) Liderlik.....	23
1.5.5.3. Vizyoner (Visionary) Liderlik .....	24
1.5.5.4. Otantik (Authentic) Liderlik .....	25
1.5.5.5. Hizmetkâr (Servant ) Liderlik.....	25
1.5.5.6. Babacan (Paternalistic) Liderlik .....	26
1.5.5.7. Karizmatik (Charismatic) Liderlik.....	26
1.6. DÖNÜŞÜMCÜ VE ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK TARZI .....	27
1.6.1. Dönüşümcü (Transformational) Liderlik.....	28
1.6.2. Etkileşimci (Transactional) Liderlik .....	33
1.6.2.1. Etkileşimci Liderliğin Alt Boyutları .....	34
1.6.2.1.1. Şarhlı ödül.....	34
1.6.2.1.2. İstisna yönetimi.....	34
1.6.2.1.3. Serbestiyetçi (Laissez-Faire) Liderlik.....	34
1.7. DÖNÜŞÜMCÜ - ETKİLEŞİMCİ LİDERLİĞİN KARŞILAŞTIRMASI.....	35

<b>BÖLÜM 2: ÖRGÜT KÜLTÜRÜ .....</b>	<b>37</b>
2.1. KÜLTÜR VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMLARININ TANIMI .....	37
2.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞUMU VE DEĞİŞİMİ.....	39
2.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN YERLEŞMESİNDE SOSYALLEŞME .....	42
2.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN UNSURLARI .....	42
2.5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ SINIFLANDIRMALARI.....	44
2.5.1. Baskın Kültür - Alt Kültür - Karşıt Kültür .....	45
2.5.2. Güçlü Kültür – Zayıf Kültür .....	45
2.6. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELLERİ .....	46
2.6.1. Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Modeli .....	46
2.6.2. Handy ve Harrison'ın Örgüt Kültürü Modeli .....	48
2.6.3. Ouchi'nin Örgüt Kültürü Modeli .....	50
2.6.4. Hofstede'in Örgüt Kültürü Modeli .....	51
2.6.5. Peters ve Waterman'ın Örgüt Kültürü Modeli .....	53
2.6.6. Schein'in Örgüt Kültürü Modeli.....	55
2.6.7. Cameron ve Quinn'in Örgüt Kültürü Modeli .....	57
2.6.8. Denison Örgüt Kültürü Modeli.....	60
2.6.8.1. Katılım .....	61
2.6.8.2. Tutarlılık .....	62
2.6.8.3. Uyum Yeteneği (Uyarlama).....	62
2.6.8.4. Misyon (Vizyon).....	63
2.7. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ – ÖRGÜT İKLİMİ İLİŞKİSİ.....	63
<b>BÖLÜM 3: YENİLİK PERFORMANSI.....</b>	<b>65</b>
3.1 YENİLİK KAVRAMI .....	65
3.2. YENİLİKLE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR .....	68
3.2.1. Araştırma Geliştirme (Ar-Ge).....	69
3.2.2. Yaratıcılık .....	69
3.2.3. İcat .....	70
3.3. YENİLİK SÜRECİ.....	70
3.4. YENİLİĞİN KAYNAKLARI .....	72
3.5. YENİLİĞİN STRATEJİK ÖNEMİ .....	74

3.6. YENİLİK TÜRLERİ .....	76
3.6.1. Ürün Yeniliği .....	76
3.6.2. Süreç Yeniliği .....	78
3.6.3. Pazarlama Yeniliği.....	78
3.6.4. Örgütsel Yenilik.....	79
3.6.5. Teknolojik Yenilik.....	80
3.6.6. Kapalı Yenilik- Açık Yenilik.....	80
3.6.7. Radikal - Kademeli Yenilik .....	81
3.7. YENİLİK STRATEJİLERİ .....	82
3.7.1. Saldırgan Yenilik Stratejisi (Agresiflik).....	83
3.7.2. Savunmacı Strateji (Tepkisellik) .....	83
3.7.3. Taklitçi Strateji .....	84
3.7.4. Bağımlı Strateji .....	84
3.7.5. Geleneksel Strateji .....	84
3.7.6. Elde Etme Stratejisi .....	85
3.7.7. Fırsatçı Strateji.....	85
3.8. YENİLİĞE KARŞI ENGELLER .....	85
3.9. YENİLİK PERFORMANSININ TANIMI.....	86
3.9.1 Yenilik Performansını Belirleyen Unsurlar .....	89
3.9.2. Liderlik ve Yenilik Performansı .....	90
3.9.3. Örgüt Kültürü ve Yenilik Performansı .....	91

#### **BÖLÜM 4: LİDERLİK, ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE YENİLİK KAVRAMLARININ BİRBİRLERİYLE İLİŞKİLERİNE YÖNELİK LİTERATÜR TARAMASI..... 93**

4.1. LİDERLİK İLE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLİŞKİSİ.....	93
4.2. LİDERLİK İLE YENİLİK İLİŞKİSİ .....	97
4.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE YENİLİK İLİŞKİSİ.....	99

#### **BÖLÜM 5: LİDERLİK TARZLARININ ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE YENİLİK PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ROLÜNÜ ÖLÇMEYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA..... 103**

5.1. ARAŞTIRMANIN AMACI ve ÖNEMİ.....	103
5.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ .....	103

5.2.1. Araştırmanın Modeli.....	103
5.2.2. Araştırmanın Hipotezleri .....	104
5.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ .....	105
5.3.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	105
5.3.2. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları .....	106
5.3.2.1. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (MLQ) .....	106
5.3.2.2. Örgüt Kültürü Ölçeği .....	107
5.3.2.3. Yenilik Performansı Ölçeği .....	107
5.3.3. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) .....	108
5.3.3.1. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğine Ait DFA Sonuçları .....	109
5.3.3.1.1. Dönüşümcü Liderlik Ölçeğine Ait DFA Sonuçları .....	109
5.3.3.1.2. Etkileşimci Liderlik Ölçeğine Ait DFA Sonuçları .....	110
5.3.3.2. Örgüt Kültürü Ölçeğine Ait DFA Sonuçları.....	111
5.3.3.3. Yenilik Performansı Ölçeğine Ait DFA Sonuçları .....	112
5.4. BULGULAR.....	113
5.4.1. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlilik Analizleri .....	114
5.4.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Çarpıklık ve Basıklık Analizleri.....	114
5.4.3. Ölçeklerde Kullanılan Değişkenlere Ait Ortalama ve Standart Sapma Değerleri .....	115
5.4.4. Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	116
5.4.5. Değişkenler Arası Korelasyon Analizine Ait Bulgular .....	117
5.4.6. Değişkenlerin Demografik Değişkenlere Göre Elde Edilen Bulguları.....	118
5.4.6.1. Etkileşimci Liderliğin Demografik Değişkenlere Göre Farklılık Analizi Bulguları .....	118
5.4.6.2. Dönüşümcü Liderliğin Demografik Değişkenlere Göre Farklılık Analizinden Elde Edilen Bulguları.....	122
5.4.6.3. Örgüt Kültürünün Değişkenlere Göre Farklılık Analizi Bulguları .....	124
5.4.6.3.1. Katılım Alt Boyutunun Demografik Değişkenlere Göre Farklılık Analizinden Elde Edilen Bulguları.....	124
5.4.6.3.2. Tutarlılık Alt Boyutunun Demografik Değişkenlere Göre Farklılık Analizinden Elde Edilen Bulguları .....	126
5.4.6.3.3. Uyum Yeteneği Alt Boyutunun Demografik Değişkenlere Göre Farklılık Analizinden Elde Edilen Bulguları .....	127

5.4.6.3.4. Misyon Alt Boyutunun Demografik Değişkenlere Göre Farklılık Analizinden Elde Edilen Bulguları.....	128
5.4.6.4. Yenilik Performansının Demografik Değişkenlere Göre Farklılık Analizinden Elde Edilen Bulguları.....	129
5.4.6.5. Bağımsız Değişkenlerin T Testi .....	130
5.4.7. Modele Ait Hipotez Testlerine Ait Bulgular .....	130
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>143</b>
<b>KAYNAKLAR .....</b>	<b>153</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>183</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>189</b>

## TABLOLAR LİSTESİ

<b><u>Tablo No</u></b>	<b><u>Sayfa</u></b>
Tablo 1.1: Liderlik ve Yönetimin İşlevleri .....	9
Tablo 1.2: Liderlik Yaklaşımları Zaman Tablosu .....	10
Tablo1. 3: Lider Özellikleriyle İlgili Çalışmalar .....	12
Tablo 1.4: Rensis Likert Sistem 4 Tablosu .....	13
Tablo 1.5: Liderliğin Dönüşüm Modeli .....	30
Tablo 1.6: Dönüşümcü Liderlerin Davranışları .....	32
Tablo 1.7: Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderliğin Karşılaştırılması .....	35
Tablo 2.1: Örgüt Kültürü Tanımları .....	39
Tablo 2.2: Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Tipleri .....	47
Tablo 2.3: Ouchi Modeli.....	50
Tablo 2.4: Mükemmel Bir Firmanın Özellikleri.....	53
Tablo 2.5: Rekabetçi Değerler Çerçevesi .....	59
Tablo 3.1: Yenilik Kategorileri .....	67
Tablo 3.2: Yenilik Modellerinin Tarihi Gelişimi.....	68
Tablo 3.3: Yeniliğin Stratejik Avantajları .....	75
Tablo 3.4: Kapalı ve Açık Yenilik Yaklaşımının Temel Özellikleri .....	80
Tablo 3.5: Yeniliğin Engelleri .....	86
Tablo 3.6: Dönemlere Göre Yenilik Performansında Kullanılan Göstergeler .....	87
Tablo 3.7: Liderlik Tarzlarının Yenilik Performansına Etkisi.....	91
Tablo 5.1: Araştırmanın Evreni .....	106
Tablo 5.2: Doğrulamalı Faktör Analizinde Kullanılan Uyum İyiliği İndeksi ve Değerleri .....	108
Tablo 5.3: Dönüşümcü Liderliğe İlişkin DFA Sonuçları .....	109
Tablo 5.4: Etkileşimci Liderliğe İlişkin DFA Sonuçları.....	110
Tablo 5.5: Örgüt Kültürü Ölçeğine İlişkin DFA Sonuçları .....	111
Tablo 5.6: Yenilik Performansına İlişkin DFA Sonuçları .....	113
Tablo 5.7: Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Katsayıları .....	114
Tablo 5.8: Değişkenlere İlişkin Çarpıklık ve Basıklık Katsayıları.....	115
Tablo 5.9: Değişkenlere İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	115
Tablo 5.10: Katılımcıların Demografik Özellikleri .....	116

Tablo 5.11: Değişkenler Arası Korelasyon Analizi Sonuçları .....	117
Tablo 5.12: Etkileşimci Liderliğin Cinsiyet ve Medeni Duruma Göre t Testi Sonuçları .....	118
Tablo 5.13: Etkileşimci Liderliğin Yaş Gruplarına Göre ANOVA Testi Sonuçları ....	119
Tablo 5.14: Etkileşimci Liderliğin Yaşa Göre Farklılaşmasına Ait Tukey Testi .....	119
Tablo 5.15: Etkileşimci Liderliğin Eğitim Durumuna Göre ANOVA Testi Sonuçları	119
Tablo 5.16: Etkileşimci Liderliğin Eğitim Düzeyi Gruplarına Göre Farklılaşmasına Ait Tukey Testi .....	120
Tablo 5.17: Etkileşimci Liderliğin Kıdeme Göre ANOVA Testi Sonuçları .....	120
Tablo 5.18: Etkileşimci Liderliğin Kıdeme Göre Farklılığına Ait Tukey Testi .....	120
Tablo 5.19: Etkileşimci Liderliğin Çalışma Süresine Göre ANOVA Testi Sonuçları .	121
Tablo 5.20: Etkileşimci Liderliğin Çalışma Süresine Göre Farklılaşmasına Ait Tukey Testi .....	121
Tablo 5.21: Dönüşümcü Liderliğin Cinsiyet ve Medeni Duruma Göre t Testi Sonuçları .....	122
Tablo 5.22: Dönüşümcü Liderliğin Yaşa Göre ANOVA Testi Sonuçları .....	122
Tablo 5.23: Dönüşümcü Liderliğin Eğitime Göre ANOVA Testi Sonuçları .....	122
Tablo 5.24: Dönüşümcü Liderliğin Kıdeme Göre ANOVA Testi Sonuçları .....	123
Tablo 5.25: Dönüşümcü Liderliğin Unvana Göre ANOVA Testi Sonuçları .....	123
Tablo 5.26: Dönüşümcü Liderliğin Çalışılan Bölüme Göre ANOVA Testi Sonuçları	123
Tablo 5.27: Dönüşümcü Liderliğin Çalışılan Bölüme Göre Farklılaşmasına Ait Tukey Testi .....	124
Tablo 5.28: Dönüşümcü Liderliğin Çalışma Yılına Göre ANOVA Testi Sonucu .....	124
Tablo 5.29: Katılımın Cinsiyet ve Medeni Duruma Göre t Testi Sonuçları.....	125
Tablo 5.30: Katılım Boyutu Çalışılan Bölüme Göre ANOVA Testi Sonuçları .....	125
Tablo 5.31: Katılım Boyutunun Çalışılan Bölüme Göre Farklılaşmasına Ait Tukey Testi Sonuçları .....	126
Tablo 5.32: Tutarlılık Boyutunun Cinsiyet ve Medeni Duruma Göre t Testi Sonuçları .....	126
Tablo 5.33: Tutarlılık Boyutunun Çalışılan Bölüme Göre ANOVA Testi Sonuçları ..	127
Tablo 5.34: Tutarlılık Boyutunun Çalışılan Bölüme Göre Farklılaşmasına Ait Tukey Testi Sonuçları .....	127

Tablo 5.35: Uyum Yeteneğinin Cinsiyet ve Medeni Duruma Göre t Testi Sonuçları..	127
Tablo 5.36: Misyon'un Cinsiyet ve Medeni Duruma Göre t Testi Sonuçları.....	128
Tablo 5.37: Misyon Boyutunun Çalışılan Bölüme Göre ANOVA Testi Sonucu.....	129
Tablo 5.38: Misyon Boyutunun Çalışılan Bölüme Göre Farklılaşmasına Ait Tukey Testi Sonuçları .....	129
Tablo 5.39: Misyon'un Cinsiyet ve Medeni Duruma Göre t Testi Sonuçları.....	129
Tablo 5.40: Bağımsız Değişkenlere İlişkin T Testi Sonuçları.....	130
Tablo 5.41: Etkileşimci Liderliğin Yenilik Performansı Üzerindeki Etkisini İnceleyen Regresyon Analizi.....	130
Tablo 5.42: Etkileşimci Liderliğin Katılım Üzerindeki Etkisini İnceleyen Regresyon Analizi.....	131
Tablo 5.43: Etkileşimci Liderliğin Tutarlılık Üzerindeki Etkisini İnceleyen Regresyon Analizi.....	131
Tablo 5.44: Etkileşimci Liderliğin Uyum Yeteneği Üzerindeki Etkisini İnceleyen Regresyon Analizi.....	131
Tablo 5.45: Etkileşimci Liderliğin Misyon Üzerindeki Etkisini İnceleyen Regresyon Analizi.....	132
Tablo 5.46: Dönüşümcü Liderliğin Yenilik Performansı Üzerindeki Etkisini İnceleyen Regresyon Analizi.....	132
Tablo 5.47: Dönüşümcü Liderliğin Katılım Üzerindeki Etkisini İnceleyen Regresyon Analizi.....	133
Tablo 5.48: Dönüşümcü Liderliğin Tutarlılık Üzerindeki Etkisini İnceleyen Regresyon Analizi.....	133
Tablo 5.49: Dönüşümcü Liderliğin Uyum Yeteneği Üzerindeki Etkisini İnceleyen Regresyon Analizi.....	134
Tablo 5.50: Dönüşümcü Liderliğin Misyon Üzerindeki Etkisini İnceleyen Regresyon Analizi.....	134
Tablo 5.51: Örgüt Kültürü Katılım Boyutunun Yenilik Performansı Üzerindeki Etkisini İnceleyen Regresyon Analizi .....	134
Tablo 5.52: Örgüt Kültürü Tutarlılık Boyutunun Yenilik Performansı Üzerindeki Etkisini İnceleyen Regresyon Analizi.....	135



Tablo 5.53: Örgüt Kültürü Uyum Yeteneği Boyutunun Yenilik Performansı Üzerindeki Etkisini İnceleyen Regresyon Analizi.....	135
Tablo 5.54: Örgüt Kültürü Misyon Boyutunun Yenilik Performansı Üzerindeki Etkisini İnceleyen Regresyon Analizi .....	136
Tablo 5.55: Katılımla İlgili Model Uyumuna İlişkin İstatistiksel Değerler .....	137
Tablo 5.56: Tutarlılıkla ilgili Model Uyumuna İlişkin İstatistiksel Değerler.....	138
Tablo 5.57: Uyum Yeteneğiyle İlgili Model Uyumuna İlişkin İstatistiksel Değerler ..	139
Tablo 5.58: Misyon’la İlgili Model Uyumuna İlişkin İstatistiksel Değerler .....	141
Tablo 5.59: Hipotezlere Ait Sonuçlar .....	142



## ŞEKİLLER LİSTESİ

<b><u>Şekil No</u></b>	<b><u>Sayfa</u></b>
Şekil 1.1: Black ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi .....	14
Şekil 1.2: Reddin'in 3Boyutlu Liderlik Teorisi .....	17
Şekil 1.3: Patterson'un Hizmetkâr Liderlik Modeli.....	26
Şekil 1.4: Dönüşümcü Liderliğin Kavramsal Çerçevesi.....	29
Şekil 1.5: Bass ve Etkileşimci Liderlik.....	33
Şekil 1.6: Liderlik Modelleri - Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Boyutları.....	36
Şekil 2.1: Nelson-Quick Modeli .....	41
Şekil 2.2: Kültürün Üç seviyesi .....	55
Şekil 2.3: Cameron ve Quinn'in Kültür Tipleri ve Özellikleri .....	57
Şekil 2.4: Denison Örgüt Kültürü Modelinin Teorik Boyutları.....	60
Şekil 3.1: Yeniliğin Faydaları .....	75
Şekil 3.2: Yeniliğin Bölümleri.....	81
Şekil 5.1: Araştırmanın Teorik Modeli .....	104
Şekil 5.2: Baron ve Kenny Aracı Etki Modeli .....	136
Şekil 5.3: Katılım Yapısal Eşitlik Modeli Standardize Edilmiş Yol Katsayıları.....	138
Şekil 5.4: Tutarlılık Yapısal Eşitlik Modeli Standardize Edilmiş Yol Katsayıları.....	139
Şekil 5.5: Uyum Yet. Yapısal Eşitlik Modeli Standardize Edilmiş Yol Katsayıları ....	140
Şekil 5.6: Misyon Yapısal Eşitlik Modeli Standardize Edilmiş Yol Katsayıları.....	141

## GİRİŞ

Günümüzün küreselleşen dünyasında rekabet artık uluslararası düzeye çıkmıştır. Oluşan bu çevresel koşullar örgütleri köklü değişimlere zorlamaktadır. Mevcut durumu korumaya yönelik yaklaşımlar yerine değişime hazır olmak, küresel düzeyde fırsatları yakalamak ve karmaşık bir yapıdaki çevreye cevap verebilmek gerekmektedir. Günümüz koşullarında artık gözler liderler üzerinde olup, değişim ve başarının ana aktörü, geleceği tasarlayan kişi olarak görülmektedir. Liderler kendisine itaat bekleyen, örgütsel amaçlar belirleyip bunlara belli bir düzen içinde ulaşmaya çalışan geleneksel liderlik tarzı yerine ortaya çıkan bu değişime ve çevresel koşullara cevap verebilen bir anlayışta olmalıdır.

Teknolojinin gelişmesi, değişen çevre, artan bilgi düzeyi, toplumsal hayattaki dönüşüm, liderlik davranışlarının bu faktörlere uyumlu hale gelmesine neden olmaktadır. Dönüşümcü liderlik olarak görülen bu yeni tarz, değişimin temel unsuru olarak algılanmakta ve örgütün başarısını en üst düzeye ulaştırmaktadır. Diğer yandan örgütün mevcut kültürüne bağlı, değişime karşı duran ve risk almayarak var olan durumu korumaya çalışan, yeniliğe kapalı etkileşimci liderliğin artık günümüz beklentilerine cevap veremediği söylenebilir. Dönüşümcü liderler; çalışanlara vizyon kazandırma, yenilik ve değişime inandırma yoluyla onların çalışma arzularını kamçılıyarak orijinal fikir ve çalışmalar ortaya çıkartırken (Eren, 2010:464) etkileşimci liderler; bugüne yönelik, dikey iletişimin olduğu, ben merkezci, sert, mevkiden güç alan bir özelliktedir (Çelik ve Sünbül, 2008:5). Dönüşümcü liderlik etkileşimci liderliğin alternatifidir denilebilir. Bu çalışmada örgütlerdeki dönüşümcü ve etkileşimci liderlik algıları incelenmeye çalışılmıştır.

Örgütleri çevresel gelişmelere göre hazırlamak liderlerin temel uğraş alanları arasındadır. Liderlerin çevreye karşı vereceği tepkiler sahip oldukları örgüt kültürüyle yakından ilgilidir. Çalışanların ortak değerler etrafında birleşmelerini sağlayan örgüt kültürü, iç ve dış değişimlerin oluşturduğu belirsizliklerin üstesinden gelinmesi ve değişen çevreye uyum sağlanmasında önemli bir rol oynamaktadır. Örgüt kültürü, bir örgütü diğerlerinden ayıran (Robbins ve Judge, 2013:512) çalışanların birbirlerine ve örgüt dışındakilere karşı duygu, düşünce ve davranışlarını etkileyen (Jennifer ve Gareth, 2008:567); paylaşılan değerler, normlar, inançlar ve anlayışlar zinciridir (Daft,

2015:336). Örgütlerin rekabet gücünün artırılmasında yenilikçi ve değişimi yakalayan bir örgüt kültürünün oluşumu liderler tarafından esas olarak kabul edilmektedir.

Müşteri beklentilerinin değişmesi, yeni pazar yapısı ve ürünlerdeki kısalan kullanım ömrü gibi çeşitli unsurlar göz önüne alındığında örgütlerin varlıklarını devam ettirmeleri ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmelerinde yenilikçi olmaları çok önemli hale gelmiştir. Yenilikler sadece mal ve hizmet şeklinde değil işletmelerin her biriminde kendisini hissettirmektedir. Güçlü bir rekabet aracı olan yenilik; değişim arzusu olan, yenilikçi ve girişimci bir örgüt kültürüyle mümkün olabilir. Schumpeter'e göre yenilik, yeni bir ürün bulmak, yeni bir üretim metodu geliştirmek, yeni bir pazar kurmak, yeni kaynaklar geliştirmek ve herhangi bir endüstride yeni bir örgüt oluşturmak gibi faaliyetleri kapsamaktadır (Işık ve Kılınç, 2011:14). Yenilik süreci boyunca fikirler yeni mal veya hizmetlere, yeni teknolojilere, yeni organizasyonel yapılar veya yeni yönetim yaklaşımlarına dönüştürülür (Azar ve Ciabusch, 2017:325). Örgütlerin yenilik performanslarında, sahip olunan örgüt kültürünün yeniliği ne kadar desteklediği ve liderlerinin yeniliğe bakış açıları belirleyici olmaktadır. Liderliğin örgüt kültürünün oluşumu ve desteklenmesindeki rolü ve bunun yenilik performansının geliştirilmesindeki etkisi göz önüne alındığında araştırmanın literatür ve uygulayıcılar için önemli olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle araştırmada liderlik tarzlarının örgüt kültürü ve yenilik performansı üzerine etkisini araştırmak amaç olarak belirlenmiştir. Araştırma hipotezleri bu amaçtan hareketle oluşturulmuştur.

Araştırmada kullanılan değişkenler üzerinden çeşitli analizler yapılmıştır. İlk olarak dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderliğin yenilik performansı ve örgüt kültürü üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Bunun yanında örgüt kültürünün yenilik performansı üzerindeki etkisine bakılmıştır. Son olarak da liderlik tarzlarının yenilik performansı üzerindeki etkisinde örgüt kültürünün aracı rol üstlenip üstlenmediği analiz edilmiştir.

Bu çalışma 5 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde araştırmanın değişkenlerinden liderlik konu olarak seçilerek incelenmiştir. Liderlik ve liderlik teorileriyle ilgili kavramlar açıklandıktan sonra farklı liderlik tarzlarına değinilmiş ve son olarak araştırmaya konu olan etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzları açıklanmaya çalışılmıştır.

İkinci bölümde araştırmanın diğer değişkeni olan örgüt kültürüne değinilmiştir. Örgüt kültürü kavramı ve sınıflandırmaları ile ilgili açıklamalar verildikten sonra örgüt

kültürü modelleri açıklanmıştır. Devamında ise araştırmada kullanılan Denison-Mishra örgüt kültürü modeli ve bu modelin alt boyutlarıyla ilgili bilgiler verilmiştir.

Araştırmanın üçüncü bölümünde ise yenilikle ilgili kavramlar, yenilik türleri ve yenilik stratejileri gibi başlıklara değinildikten sonra araştırmanın değişkeni olan yenilik performansı ile ilgili detaylı bilgiler sunulmuştur.

Dördüncü bölümde ise araştırmada kullanılan değişkenlerle ilgili literatür taranmıştır. Bu değişkenlerin birlikte kullanıldığı yerli ve yabancı araştırmalarla ilgili bilgiler verilmiştir.

Tezin son bölümü araştırmanın uygulamasına ayrılmıştır. Gaziantep il sınırlarında bulunan KOBİ'lerde liderlik tarzlarının yenilik performansı ve örgüt kültürüne etkisi incelenmiştir; daha sonra da liderlik tarzlarının yenilik performansına olan etkisinde örgüt kültürünün aracılık rolü araştırılmıştır. Araştırmada elde edilen veriler üzerinden yapılan istatistikî analizlerden elde edilen sonuçlar bu bölümde sunulmuştur.

## **BÖLÜM 1: LİDERLİK VE LİDERLİK TEORİLERİ**

Liderlikle ilgili farklı bakış açıları bulunmaktadır. Geleneksel özellik ve kişilik temelli teoriler zamanla liderliğin uygulandığı durumun liderlik becerilerini belirlediği durumsal teorilere dönüşmüştür. Güncel teoriler ise süreç veya ilişki olarak liderlik, özelliklerin birleşimi olarak liderlik veya belirli davranışlar olarak liderlik şeklindedir (Amanchukwu ve diğerleri, 2015:7).

### **1.1. LİDERLİK KAVRAMININ TANIMI**

Liderlik, bir grubu bir amaç veya vizyona ulaşma bakımından etkileme gücü (Robbins ve Judge, 2013:367), belirli bireysel hedefler ya da grup hedeflerini gerçekleştirmek için diğerlerinin faaliyetlerini etkileme ve yönlendirmesi sürecidir (Koçel, 2007:445). Liderlik, örgütsel hedeflere ulaşmak için liderleri ve takipçileri değişimler yoluyla etkileme sürecidir (Lussier ve Achua, 2010:7). Bir amaç doğrultusunda grupları oluşturma ve eyleme geçirebilme yönündeki yetenek ve bilgilerin toplamıdır (Eren, 2010:435).

McFarland, Senn ve Childress'e göre 21. yüzyıl için en uygun altı liderlik tanımı şu şekildedir:

- 1- Liderlik üst yönetime özgü bir alan değildir,
- 2- Diğer çalışanlarda da mükemmel liderlik özellikleri olabilir,
- 3- Liderlik yönetimle aynı değildir,
- 4- Liderliğin duygusal ve insani bir boyutu vardır,
- 5- Liderlerin çeşitli nitelik, beceri ve yetenekleri uygulayan bütüncül bir yaklaşım benimsemesi gerekmektedir,
- 6- Liderlik, değişimi öngörme ve uygulama becerisidir (Bass ve Bass, 2008:57).

Stogdill liderliği, bireysel özelliklerin yanında özellikle II. Dünya Savaşı'ndan sonra örgütlü bir grubun hedef belirlemesi ve bu hedefe yönelik çabaları etkileme süreci olarak tanımlamış ve liderliğin başkalarını etkileme süreci olduğunu söylemiştir (Silva, 2016:2).

Tannenbaum ve arkadaşları 1960'larda liderlik ve grup ilişkisine değinmiş ve liderliği; "iletişim süreci boyunca belirli hedef ya da hedeflerin elde edilmesine yönelik grup üyelerine yapılan etkidir" demişlerdir (Tannenbaum ve diğerleri, 1961:24).

1990'larda liderlik araştırmalarında takipçilere önem verilmeye başlanmıştır. Bass liderliğin yalnızca başkaları üzerine etki eden bir süreç değil takipçilerden etkilenebilecek bir etkileşim süreci olduğunu belirtmiştir (Bass, 1990a:20).

Yukl ise liderliği "neyin nasıl yapılması gerektiği konusunda başkalarıyla anlaşmanın yanında paylaşılan hedeflere ulaşmak için bireysel ve toplu çabaları kolaylaştırma süreci" olarak tanımlamaktadır (Yukl, 2006:8).

Yapılan tanımlamalar dikkate alındığında liderliği oluşturan bileşenlerin şunlar olduğu görülecektir:

- a- Liderlik bir süreçtir,
- b- Liderlik başkalarını etkilemektir,
- c- Liderlik bir grup bağlamında olur,
- d- Liderlik ; lider ve izleyenlerin paylaştığı hedef kazandırmayı içerir (Rowe ve Guerrero, 2011:1).

Genel bir ifade ile liderlik, bireyleri belirli amaçlar için ikna etme yeteneği; lider ise grubu oluşturan ve amaçlar doğrultusunda grup üyelerini güdüleyen (Doğan, 2007:32) grup tarafından hissedilen ortak düşünce ve arzuları amaca dönüştüren ve üyelerin gizil güçlerini amaç doğrultusunda etkinliğe geçirendir (Celep, 2004:3).

## **1.2. LİDERLİK BECERİLERİ**

Lider birçok rolü yerine getirmek ve başkalarını örgütsel başarıya yönlendirebilmek için bazı becerilere sahip olmalıdır. Bu beceriler dört başlık altında sunulabilir (Murty, 2007:107):

### **1.2.1. İnsani Beceriler**

İyi bir lider, takipçilerine karşı saygılıdır çünkü başarısı büyük ölçüde takipçilerinin işbirliğine bağlıdır. Lider insanların ihtiyaçlarını, duygularını, tepkilerini, yetki ve sorumluluklarını bilmelidir. Böylece başarılı bir lider insan ilişkileri tutumuna sahip olmakta ve sosyal anlayışını geliştirmeye çalışmaktadır (Murty, 2007:107)

### **1.2.2. Kavramsal Beceriler**

Genel analitik yetenek, mantıksal düşünce, kavram oluşumundaki yeterliliğin yanında karmaşık ve belirsiz ilişkilerin kavramsallaştırılması, fikir oluşurmada yaratıcılık ve problem çözme, olayları analiz etme ve eğilimleri algılama, değişiklikleri tahmin etme ile fırsatları ve olası sorunları tanımlama becerisidir (Yukl, 2013:148).

### 1.2.3. Teknik Beceriler

Teknik beceriler, uzmanlaşmış bilgi veya uzmanlık kullanma becerisini kapsamaktadır (Robbins ve Judge, 2013:8). Liderin çalışma alanındaki faaliyetleri yürütmek için yöntemler, süreçler, usuller ve teknikler hakkındaki bilgisidir (Yukl, 1982:6).

Teknik beceri liderin başarısı ve organizasyonun alt kademeleriyle mütevazı bir ilişki sergilemektedir. İşin nasıl yapılacağını bilmek ve belki de görevle ilgili en bilgili olmak başlangıçta liderliğin ortaya çıkmasına yardımcı olmaktadır. Bununla birlikte hiyerarşik olarak yükselen bir lider üst seviyelerde teknik beceriye sahip daha fazla insanla karşılaşacağı için bu özellik giderek daha az erdem haline gelmektedir (Wagner ve Hollenbeck, 2010:197).

### 1.2.4. Kişisel Beceriler

Lider belirli bir niteliğe sahip olduğunda karşısındaki insandan almak istediğinin en iyisini alabilmektedir. Bu kişisel beceriler şunlardır (Murty, 2007:108) :

- **Zekâ:** Entelektüel kapasite liderliğin temel bir bileşenidir.
- **Duyusal Olgunluk:** Lider hoşgörülü, akılcı ve olgun düşünebilmelidir.
- **Kişisel Motivasyon:** Lider işiyle ilgili motivasyon için kendi içinde heyecan oluşturabilmelidir.
- **Dürüstlük:** İnsanı sadece başkalarına değil kendisine de dürüst kılar ve onu değer verilen biri haline getirir.
- **Zihni Esneklik:** Bir lider, başkalarının görüşlerini benimsemeye ve gerekirse kararlarını değiştirmeye hazır olmalıdır.

Liderler rollerini yerine getirmek için yukarıda sayılan liderlik becerilerine ihtiyaç duyar ancak bu becerilerin önemi liderliğe veya duruma bağlıdır. Beceri gereksinimleri organizasyonun türüne, yönetim düzeyine, otoritenin merkezileşmesine, organizasyonun gelişim evresine ve çevrenin istikrarlı, dinamik, destekleyici veya tehditkâr olmasına bağlı olarak değişmektedir (Yukl,1982:7).

## 1.3. LİDERLİKTE GÜÇ, OTORİTE (YETKİ) VE ETKİLEME

Genellikle güç, otorite ve etki kavramlarıyla iç içedir. Güce sahip olan kişi başkalarını yönlendirebilmekte veya değiştirebilmektedir. Böyle bir tanım gücü otorite ve etkiden ayırmaktadır. Çok büyük gücü olanlar parmak oynatmadan veya bir şey söylemeden başkalarının davranışlarını değiştirebilmektedir (Luthans, 2011:313).



French ve Raven (1959) sosyal gücü “ etki ve güç arasındaki ayrımdır” diyerek, psikolojik değişim açısından etki, etki açısından güç şeklinde formüle etmişlerdir. Davranış, düşünce, tutum, hedef, ihtiyaç, değerler ve kişinin psikolojik alanındaki tüm değişiklikleri içerdiğini söylemişlerdir (Aktaran Nessler ve diğerleri 1999:751).

Burns, lider ve güç sahipleri arasında ayırım olduğunu söylemiştir. Güç sahipleri işlerinin özelliği olarak diğerlerini etkileyebilmektedir. Lider ise hem kendisinin hem de izleyenlerin amaçlarını gerçekleştirmek için izleyenlerini teşvik etmesi gerekmektedir (Kirel, 2001:50).

### **1.3.1. Güç**

Güç; başkalarını etkileme, onları kontrol etme, emir verme ve istediği kuralları uygulayabilme yeteneğidir (Güney, 2012:8). Pozisyon gücü ve kişisel güç olmak üzere iki ana çeşidi vardır. Pozisyon gücü bir kişinin makamdan ya da resmi bir örgütsel sistemden aldığı güçtür. Kişisel güç bir liderin takipçileri tarafından sempatik ve bilgili olarak görülmesinden kaynaklanan etki kapasitesidir (Northouse, 2007:7).

Bir kişinin başka bir kişiyi etkileyebilme kapasitesi demek olan gücün örgütsel ve bireysel amaçlara ulaşmak için kullanımı zorunludur. Bu konuda ilk araştırmaları 1959’da French ve Raven yapmış ve güç kaynaklarını beş boyutta incelemiştir (Altinkurt ve diğerleri, 2014:26):

#### ***1.3.1.1. Yasal güç***

Yöneticinin makamından aldığı ve çalışanları etkileme hakkı veren güç kaynağıdır. Bu gücün abartılması otoriterleşmeye; çalışanlarda iş tatminsizliğine, direnme ve çatışmalara neden olmaktadır (Altinkurt ve diğerleri, 2014:27).

#### ***1.3.1.2. Ödül Gücü***

Bireyler için yararlı ödüllere ulaşılması ve aracılık edilmesidir. Ödül astlar için ne kadar değerliyse bu güç o kadar fazla olmaktadır. Bu gücün fazlası astlar arasındaki ilişkileri ve tatmini olumsuz etkileyebilmektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 76)

#### ***1.3.1.3. Zorlayıcı Güç***

Ödüllendirmeye karşı cezalandırma gücüdür. Bu gücün temelinde korku vardır ve yöneticiler otorite kuramadıklarında bu güce başvurmaktadır (Yılmaz, 2011:34). Zorlayıcı güç kilit bilgiyi elinde bulundurarak diğerlerini kendine bağımlı hale getirerek elde edilebilmektedir (Robbins ve Judge, 2015:421).

#### **1.3.1.4. Uzmanlık Gücü**

Teknik bilgiye sahip uzmanların bu sayede başkaları üzerinde sağladığı güçtür. Bu becerilerinden dolayı terfi ederler fakat yalnızca bu yönleri onları grubun saygısını kazanacak hale getirmez (Goncalves, 2013:2). Liderin bilgi ve tecrübesi ile ilgili olmakla birlikte astların da lideri bilgili ve tecrübeli olarak algılaması önemlidir (Koçel, 2007:435). Uzmanlık gücü, liderin bazı uzmanlık bilgisine sahip olduğu algısına dayanmaktadır (Nessler ve diğerleri, 1999:751).

#### **1.3.1.5. Karizmatik Güç**

Liderin kişiliğiyle takipçilerine ilham verebilmesi, onların arzu ve ümitlerini dile getirebilmesiyle elde edilmektedir (Serinkan, 2008:167). Bir bireyde diğerlerinin beğendiği özellikler varsa ve bu nedenle ona bağlanılmışsa bu güç karizmatik güçtür (Özkalp ve Kırel, 2011:550).

#### **1.3.2. Otorite**

Weber'e göre otorite (yetki) örgüt üyelerinin istekli ve şartsız bir şekilde üstlerinin yasal hakkı olduğunu düşünerek onların emirlerine uymalarıdır. Otorite Fayol tarafından emir verme ve itaat bekleme (Koçel, 2007:431), başkalarını idare etme veya değiştirme hakkı (Luthans, 2011:313) olarak tanımlanmıştır.

#### **1.3.3. Etkileme**

Bir kişinin, başkasının öneri, istek, arzu ve emirlerini yerine getirmesidir. Öneride bulunan gücünü kullanmaktadır. Bir kişinin davranışlarıyla (talimat vererek) başka birinin davranışlarını değiştirme (talimatları uygulayarak) sürecidir (Koçel, 2007:431). Güç liderlik madalyonunun diğer tarafıdır denilebilir. Liderliğin neredeyse tüm tanımları başkalarını etkileme fikrini kapsarken, güç ise etkilemenin kaynağıdır. Etki kullanımındaki güç olarak düşünülebilmektedir (Scandura, 2016:38).

Başkaları üzerinde arzulanan etkiyi sağlamak için kullanılacak yaygın stratejiler şunları içermektedir (Schermerhorn ve diğerleri, 2002:177) :

**Neden:** Bir argümanı desteklemek için gerçekleri ve verileri kullanma,

**Samimiyet:** İyi niyet ve olumlu izlenimler kullanma,

**İşbirliği:** Başkalarıyla ilişkileri desteklemek için kullanılır,

**Pazarlık:** Görüşmelerde temel olarak çıkarların kullanılması,

**Atılganlık:** Doğrudan ve kuvvetli bir kişisel yaklaşım kullanma,

**Daha Yüksek Yetki:** Talepler için daha üst düzey bir destek elde etme,

**Yaptırımlar:** Örgütsel ödül ve cezaları kullanma.

#### 1.4. LİDERLİK, YÖNETİM VE GİRİŞİMCİLİK

Zaleznik yöneticilerin reaktif davrandığını ve sorunların çözümünde çalışanlarla duygusal katılımın çok az olduğunu savunmaktadır. Lider ise insanlarla duygusal olarak ilgilenmekte ve onların fikirlerine karşı çıkmak yerine fikirleri şekillendirmeye çalışmaktadır. Liderler sorunlar için çözüm alternatiflerini artırırken yöneticiler kısıtlamaktadır. Lider tutumları değiştirirken, yönetici davranışları değiştirmektedir (Rowe ve Guerrero, 2011:4).

Bennis'e göre lider yenilik, yaratıcılık, insan odaklı olma, güven ve ilham verme, uzun soluklu bakış, statükoya meydan okuma gibi konulara yoğunlaşırken, yönetici; sisteme ve yapıya yoğunlaşma, kontrol etme, kısa vadeli düşünme, korumacılık, statüko gibi konulara odaklanmaktadır (Algahtani, 2014:78).

Lider, grup üyelerince izlenirken yöneticinin grubun çoğunluğu tarafından benimsenmesi gerekmez. Lider grup üyeleriyle duygusal bağ kurarken yönetici üyelerin beklentilerini karşılamaktadır. Diğer yandan lider grup üyelerinin gereksinimlerini karşılamaya çalışırken yönetici örgütsel amaçları gerçekleştirmeye çalışmaktadır (Celep, 2004:6). Yönetici süreçle ilgili vizyonerken lider sonuca yöneliktir. Yönetici nerede ve nasıl sorusunu sorarken lider ne zaman ve niçin sorularını sormaktadır (Yılmaz, 2011:11).

Tablo 1.1: Liderlik ve Yönetimin İşlevleri

YÖNETİM	LİDERLİK
<b>Plan ve bütçe yapma</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gündemi oluşturma</li> <li>- Zaman çizelgelerini düzenleme</li> <li>- Kaynakları ayırma</li> </ul>	<b>Yön belirleme</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vizyon yaratma</li> <li>- Büyük resmi netleştirme</li> <li>- Stratejileri belirleme</li> </ul>
<b>Organizasyon ve işe alma</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kurumu sağlama</li> <li>- İşe yerleştirme</li> <li>- Kuralları belirleme</li> </ul>	<b>İnsanları düzenleme</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hedefleri iletme</li> <li>- Bağlılığı kazanma</li> <li>- Takım kurma</li> </ul>
<b>Kontrol etme ve problem çözme</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Teşvik geliştirme</li> <li>- Yaratıcı çözümler üretme</li> <li>- Düzeltici önlem alma</li> </ul>	<b>Motive etme ve ilham verme</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- İlham ve enerji verme</li> <li>- Astları güçlendirme</li> <li>- Karşılammamış ihtiyaçları giderme</li> </ul>

Kaynak: Kotter, 1990:3-6 . A Force For Change: How Leadership Differs From Management'tan uyarlanmıştır.

Liderlik ve girişimcilik bir dereceye kadar örtüşsede liderlik, kişileri belirli eylemlere doğru ilerletmek ve bu eylemlerin zaman ve kapsamını belirlemek için

onların sembolik alanını etkilemektedir. Girişimcilik ise sembol ve davranışların eyleme dönüştürülmesini temsil eder. Sembolleri somut kurumsal girişimlere, eylem planlarına ve performansa çevirmektedir (Eyal ve Kark, 2004:214).

### 1.5. LİDERLİK TEORİLERİ VE TARZLARI

Liderlikle ilgili ilk çalışmalardan birini Galton (1869) yapmış ve liderlik hakkında temel bilgileri vermiştir. Liderliğin olağanüstü kişilerin yeteği olduğunu ileri sürmüştür. Büyük Adam teorisi olarak bilinen bu anlayış daha sonra liderlik özelliklerinin incelenmesine dönüşmüştür. Liderlikle ilgili önemli çalışmalara imza atmış olan Bass tek bir liderlik tanımına yönelik araştırmanın anlamsız olacağını savunmuştur (McCleskey, 2014:117).

Liderlikle ilgili yapılan pek çok çalışma temelde liderin özellikleri, liderin davranışları ve durumsallık yaklaşımı şeklinde üçe ayrılmaktadır (Eren, 2010:440).

Tablo 1.2: Liderlik Yaklaşımları Zaman Tablosu

Yaklaşım	Zaman	Temel Varsayımlar	Eleştiriler
Özellik	1904-1947	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bir lider üstün özelliklere sahiptir</li> <li>• Bazı kişiler doğal liderlik kabiliyetine sahiptir.</li> <li>• Liderler, takipçilerinden ayrılan özelliklere sahiptir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bu yaklaşımda “durum” düşünülmemektedir.</li> <li>• Ölçüm veya gözlem için birçok özellik belirsiz ya da soyuttur.</li> <li>• Araştırmalar liderlikle yeterince ilişkili değildir.</li> <li>• Pek çok çalışma liderlik davranışlarını ve takipçilerin motivasyonunu aracı değişken olarak atlamaktadır.</li> </ul>
Davranış	1950-1980	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderlik etmek için en iyi olan bir yol vardır.</li> <li>• Hem insan hem de üretim ya da düşünce ve yapıyla ilgili endişeleri dile getiren lider etkili olacaktır.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durum değişkenleri ve grup süreçleri göz ardı edilmiştir.</li> </ul>
Durumsal	1950-1960	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Duruma göre liderler farklı davranırlar.</li> <li>• Durum liderin kim olacağını belirler.</li> <li>• Farklı durumlar için farklı liderlik davranışları gereklidir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durumsal teorilerin çoğunun belirsiz olması, özel, test edilebilir önermelerin oluşturulmasını zorlaştırmaktadır.</li> <li>• Teorilerin hassas ölçümleri eksiktir.</li> </ul>
Etki	1920’lerin ortası-1977	Liderlik, bir etki veya sosyal değişim sürecidir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Karizmanın lider-izleyici etkileşimi üzerindeki etkisi daha fazla araştırılmalıdır.</li> </ul>
Karşılıklılık	1978-	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderlik ilişkisel bir süreçtir.</li> <li>• Liderlik paylaşılan bir süreçtir.</li> <li>• İzleyenler önemlidir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Araştırmalar yetersiz.</li> <li>• Karizmatik ve dönüşümcü liderlik arasındaki benzerlikler ve farklılıklar daha fazla açıklanmalıdır.</li> <li>• İşbirliği, değişim ve güçlendirmeyi uygulamak ve ölçmek zordur.</li> </ul>

Tablo 1.2'nin Devamı

Yaklaşım	Zaman	Temel Varsayımlar	Eleştiriler
Kaos veya sistemler	1990-	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderliği karmaşık ve hızla değişen bir dünya bağlamında tanımlamaya çalışmaktadır.</li> <li>• Liderlik ilişkisel bir süreçtir.</li> <li>• Kontrol mümkün değildir, bu nedenle liderlik bir etki ilişkisi olarak tanımlanmaktadır.</li> <li>• Sistemlerin önemi vurgulanmıştır.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Araştırmalar yetersizdir.</li> <li>• Bazı kavramları tanımlamak ve anlamak zordur.</li> <li>• Bütünsel yaklaşım, başarıyı ve ölçmeyi zorlaştırmaktadır.</li> </ul>

Kaynak: Komives ve diğerleri, 2007:48-49'dan uyarlanmıştır.

### 1.5.1. Büyük Adam (Big Man) Teorisi

19. yüzyıl ve 20. yüzyılın başlarına kadar "büyük adam" teorisi çok popüler olmuştur. Bu teori liderlik özelliklerinin, özellikle de üst sınıftan insanlar tarafından miras alınmış olduğunu ileri sürmüştür. Bu kurama göre büyük adam olunmaz, büyük adam olarak doğulur. (O günlerde neredeyse tüm iş adamları erkekti) (Kirkpatrick ve Locke, 1991:48).

Liderlikte büyük adam düşüncesinin liderliği açıklayamadığı yönünde çeşitli tartışmalar olmuş, özellikle 1930'lardan sonra liderlikle ilgili yoğun araştırmalar yapılmıştır. Bu çalışmalar özellik teorisi olarak literatürde yerini almıştır.

### 1.5.2. Özellik Teorisi

Liderlikle ilgili geliştirilen yaklaşım olan özellik teorisi, liderin grup üyelerinden fiziksel, zihinsel, duygusal ve sosyal olarak farklı bir kişi olduğunu söylemektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016:209). House ve Podsakoff bu özelliklerin yetersiz kaldığını söyleyerek davranışsal esneklik, sosyal duyarlılık ve etkileme gücünü de eklemiştir (Akiş, 2004:17).

Liderliğin kişisel özelliklerden kaynaklandığı düşüncesi 1900'lerin başından 1948'lere kadar devam etmiştir. Buna göre liderler olağanüstü veya bahşedilmiş niteliklerinin yanında doğal bir yönetim yeteneğine sahiptir ve liderler kişisel özellikleri nedeniyle takipçilerinden ayrılmaktadır (Komives ve diğerleri, 2007:48).

1948'lerden sonra özellik teorisinin liderliği açıklamada yetersiz kaldığı ortaya çıkmış olsa da liderlere özgü bazı özellikler olduğundan hareketle bu konu araştırılmaya devam edilmiştir. 1960'ların sonunda yapılan araştırmalarda liderlerde 80'e yakın liderlik özelliği bulunmuştur ancak bunlardan 4-5 tanesinin yaygın olduğu görülmüştür (Robbins ve Judge, 2013:377).

Bass ve Stodgill'in tanımladığı beş liderlik özelliği; yetenek, başarı, sorumluluk, katılım, statü iken 2003'te Bennis'in geliştirdiği dört liderlik özelliği; başkalarını ortak bir vizyonla buluşturma, kişiler arasında ayırt edici ve anlaşılır olma, güçlü ahlaki kurallara sahip olma ve değişimi sürekli takip etme becerisidir (Paraschiv, 2013:255).

Kişilik ve karakter liderliğin ayrılmaz parçasıyken bazı önemli liderlik özellikleri şunlardır: Heyecan, dürüstlük, dayanıklılık, adalet, sıcaklık, alçakgönüllülük ve güven şeklindedir (Thomas, 2004:121).

Çeşitli araştırmalarda etkin liderlerin aynı özellikleri taşımadıkları, bazen de izleyenlerin liderin özelliklerinden daha fazlasına sahip oldukları halde lider olmadıkları gözlenmiştir (Koçel, 2007:450).

Tablo1. 3: Lider Özellikleriyle İlgili Çalışmalar

Stogdill (1948)	Mann (1959)	Stogdill (1974)	Lord, Devader-Alliger (1986)	Kirkpatrick-Locke (1991)
<b>Zeka</b>	<b>Zeka</b>	<b>Başarı</b>	<b>Zeka</b>	<b>Beceri</b>
Kıvraklık Sezgi Sorumluluk Girişkenlik Kararlılık Kendine güven Sosyallik	Erillik Uyum Nüfuz Dışadönüklük Korumacılık	Kararlılık Sezgi Girişkenlik Kendine güven Sorumluluk Hoşgörü Etkileme Sosyallik	Erillik Nüfuz	Motivasyon Doğruluk Güven Kavrayış Görev bilgisi

Kaynak: Northouse, 2001:18

Araştırmalar neticesinde liderlerde bulunan özellikliklerin liderlik için yeterli olmadığı, liderlik sürecinde sergilenen davranışların daha önemli olduğu anlayışının ortaya çıkmasıyla birlikte davranışsal liderlik teorileri oluşmuştur.

### 1.5.3. Davranışsal Liderlik Teorileri

Davranışsal yaklaşıma göre liderlikteki en önemli unsur liderin özelliklerinden ziyade liderlik sürecinde sergilenen davranışlardır. Takipçilerle iletişim, yetki devri, planlama ve kontrol tarzı, amaçları belirleme yöntemi vb. gibi davranışlar liderin etkinliğini belirlemektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010:74). Bu kuram liderin özelliklerinden ziyade liderin çeşitli durumlarda nasıl davrandığına ve verdiği yanıtlara odaklanmakta, liderin ne yaptığıyla ilgilenmektedir (Yılmaz, 2011:45).

Birçok üniversite ve araştırmacı davranışsal yaklaşım doğrultusunda araştırmalar yapmıştır. Aşağıda bu konudaki önemli çalışmalar sunulmaktadır.

### **1.5.3.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Yaklaşımı**

Bu çalışmada lider davranışının grup üyelerinin tatmini ve başarısı üzerinde etkisi olduğu ortaya konulmuştur. Liderliği ortaya çıkaran davranışlar temel olarak saygı-itibar ile üyelerin yapısal özelliği şeklinde tespit edilmiştir (Erdoğan, 1997:336).

Bu yaklaşıma göre liderliği iki değişken belirlemektedir:

- Liderin izleyenlerde güven oluşturması ve iyi ilişkileriyle ilgili davranışlar,
- Liderin tüm işleri planlama, koordine ve kontrol etme ile bu konularda inisiyatif kullanma yönündeki davranışlardır (Güney, 2012:365).

### **1.5.3.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları**

Rennis Likert'in örgütlerdeki gruplar üzerinde yaptığı araştırmada liderliğin etkisi araştırılmış, sonuçta işe yönelik ve çalışana yönelik lider tarzı ortaya çıkmıştır. İşe yönelik lider iş prosedürleri ve işin başarılmasıyla ilgilenirken, çalışana yönelik lider daha çok tatminle ilgilenmektedir (Özkalp ve Kırel, 2011:312).

Bu araştırmaya göre çalışan merkezli liderlerin, üretim merkezli liderlere göre daha yüksek verimlilik ve iş doyumunu sağladığı bulunmuştur (Kest, 2006:53).

### **1.5.3.3. Likert'in Dört Sistem Modeli**

Likert'in 1950'lerde yaptığı çalışmayla örgüt başarısını sadece liderliğin tarzına bağladığı yaklaşımda çalışanların nitelikleri, iş ortamı, çevre ve motivasyon dikkate alınmayarak yönetici davranışlarını 4 grupta toplamıştır (Yılmaz, 2011: 54).

Tablo 1.4: Rensis Likert Sistem 4 Tablosu

<b>Sistem 1</b> Otokrat	<b>Sistem 2</b> Yardımsaver otokrat	<b>Sistem 3</b> Danışman	<b>Sistem 4</b> Paylaşımçı
-Patronumsu davranış -Yoğun merkezileşme -Yukardan aşağıya iletişim -Astların kararlara katılımı yok -Güvensizlik ve karışıklık -Düşük performans	-Bazen katılım sağlar -System 1 fikirlerinin çoğunu izler -İletişim hâlâ yukarıdan-aşağı -Performans daha makul	-Karar almaya daha fazla katılım - Bazı yetkilerin devri - Performans orta-iyi düzeyde	-Karar vericiler verdikleri kararları uygular -Gruplar karar alır -İyi düzeyde iki yönlü iletişim -Mükemmel üretkenlik. -Kendi kendine rehberlik.

Kaynak: Harris ve Hartman, 2002:233

#### 1.5.3. 4. Blake ve Mouton Yönetim Tarzı Matrisi

Bu modele göre lider amaçları gerçekleştirmek için üretime yönelim ve insana yönelim faktörlerinden birisiyle ilgilenmektedir. Üretime yönelim; politika oluşturma, yeni ürün, süreç iyileştirme vb. konular iken, insana yönelim; üyelere güven, koşulları iyileştirme, ücret, sosyal ilişkiler gibi konuları kapsamaktadır (Northouse, 2000:38).

		Yüksek								
Liderin Kişiyönelimi	9	1,9								9,9
	8									
	7									
	6									
	5				5,5					
	4									
	3									
	2									
	1	1,1								9,1
			Yüksek							
		Liderin İşe Yönelimi								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9

Şekil 1.1: Black ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi

Kaynak: Erdoğan, 1997:339

**1,1; Zayıf yönetim:** Yönetici işle ve insanlarla ilgilenmez, işe katkısı çok azdır.

**9,9; Takım yönetimi:** İnsan ve üretim ihtiyaçları dengeli yönetilmektedir.

**9,1; Otokratik-görev yönetimi:** Çalışma koşulları insan unsurunun en az düzeyde müdahale edeceği şekilde düzenlenmiştir.

**1,9; Kulüp tarzı yönetim:** Bu liderler insanları daha çok düşünürken, üretim için daha az ilgi duymaktadırlar.

**5,5; Orta yol tarzı yönetim:** Yöneticilerin insanlara ve üretime ilişkin iki taraflı endişeleri vardır (Kondalkar, 2007:232).

#### 1.5.3.5. McGregor'un X-Y Kuramı

X kuramına göre insanlar, örgütün ihtiyaçları ve hedefleriyle ilgilenmemektedir. Çalışanların başarılarını etkileyen en önemli unsur para ve ceza korkusudur. İnsanlar sorumluluktan kaçmakta ve emir almaktan hoşlanmaktadırlar (Yılmaz, 2011:51).

Y kuramına göre ise çalışmak oyun ve dinlenmek kadar doğaldır. İnsanlar örgütsel amaçlara bağlı olduklarında daha çok çalışmaktadırlar. İş tatmin edici olursa çalışanlar örgütlerine bağlı olmakta ve sorumluluk almayı öğrenebilmektedirler.



Ortalama bir çalışanın zihinsel potansiyeli yeterince kullanılmamaktadır Çalışanlar iş problemlerini çözmek için hayal gücü ve yaratıcılıklarını kullanabilmektedirler (Clark, 2009:40).

### **1.5.3.6. Iowa Üniversitesi Liderlik Teorisi**

Iowa Üniversitesi'nde Lewin, Lippitt ve White (1939), Lippitt ve White (1958) tarafından yürütülen uygulamalı araştırmalarda değişen liderlik şartlarının etkileri üzerine sonuçlar elde edilmiştir. Araştırmada otoriter (Alman) ve demokratik (Amerikan) liderlik şartlarının etkileri karşılaştırılmıştır (Miner, 2005:39). Çalışanların davranışları bireysel ve çevresel değişkenlerin bir sonucudur. İşin sonunda ortaya çıkan davranış bu değişkenlere bağlı olmaktadır (Gibson ve diğerleri, 2012:89).

Lewin, bireysel davranışları ölçmek için formül geliştirmiştir:  $B = f(P, S)$ . Formüle göre bireysel davranışlar (B), kişinin (P) içindeki bir görevle (f) (ki bu duruma neden olur) ya da kişinin dışındaki bir durumla (S) açıklanabilir. Bir yönetici iki şeyi anlamalıdır: İnsanlar (P) örgüte ne getirmeli ve organizasyonda uygun davranışları (B) teşvik etmek için hangi durumlar (S) yaratılmalıdır (Miner, 2005:31).

Liderlik tarzı, liderlik işlevlerini yerine getirirken grup üyelerine karşı nasıl davranılacağına biçimidir (Mullins, 2010:380). İzleyenleri motive etmekte kullanılan yaklaşımlar organizasyonlara, durumlara, gruplara ve bireylere uyacak şekilde seçilmeli ve uyarlanmalıdır (Amanchukwu ve diğerleri, 2015, S:9).

Lewin ve arkadaşları araştırmalarında liderlik biçimlerini otoriter, demokratik, serbestiyetçi (laissez-faire) liderlik tarzları olarak sınıflandırmıştır (Avcı ve Yaşar, 2016:189). Aşağıda bu liderlik tarzlarıyla ilgili bilgiler verilmektedir.

#### **1.5.3.6.1. Otoriter Liderlik**

Otoriter tarz, gücün liderde olmasıdır ve grup içindeki tüm etkileşimler lidere doğru hareket etmektedir. Lider politikaları, hedefleri, görev ve ilişkileri, ödül ve cezaları, karar verme ve yetkiyi tek başına uygulamaktadır (Mullins, 2010:381).

Bu tarz liderler izleyenlerin sosyo-duygusal yönlerini görmezden geldikleri, sadakatini ve gruba bağlılıklarını önemsemedikleri için izleyenleri negatif yönde etkilemektedirler (Örücü ve Üngüren, 2013:364).

Murty'ye göre otokratik liderler şu şekilde sınıflandırılabilir (Murty, 2007:111):

- **Katı otokratik liderler:** Olumsuz etkilere dayanmakta ve astlara emirler vermektedir. Grubuna ödül dağıtmak için gücünü kullanmaktadır.

- **Yardımsaver Otokrat:** Bu tarzda yüksek düzey de üretkenlik için yardımsaverlik etkilidir. Motivasyon tarzı genellikle olumlu olmaktadır.

- **İstismarcı Otokrat:** Bu liderin kendisi daha önce karar almış olsa bile astlarına karar verme sürecine katıldıklarını hissettirmektedir.

#### **1.5.3.6.2. Katılımcı - Demokratik Liderlik**

Katılımcı liderlik karar alma sürecine takım üyelerini de dahil etmektedir. Bu tarz danışma, ortak karar alma, güç paylaşımı, adem-i merkeziyet, güçlendirme ve demokratik yönetimi içermektedir. İlişki öncelikli olmasına rağmen hedefleri gerçekleştirmek ve değişimi uygulamak için çeşitli etkilere sahiptir (Yukl, 1998:106). Aynı zamanda lider, amaca ulaştıracak süreci bilen, alternatif yardımlar sunan, çalışmanın yürütülmesinde ve görev dağılımında serbestiyet tanıyan, eleştirilerde objektif olan bir görünümdeydir (Çelik ve Sünbül, 2008:52).

Yaratıcılık teşvik edilerek üyelerin projelerde ve karar süreçlerinde yer alması sağlanmaktadır. Takım üyeleri daha üretken ve yüksek iş doyumuna sahip olma eğilimindedirler (Amanchukwu ve diğerleri, 2015:10).

#### **1.5.3.6.3. Serbestiyetçi (Laissez-Faire) Liderlik**

Bu tarz ile grup üyelerine yetki devri yapılarak çalışanların projeleri en az müdahale ile etkin bir şekilde tamamlaması sağlanmaktadır. Bu liderlik uzun dönemli çıktılar veren yüksek performanslı bir liderliktir (Örücü ve Üngüren, 2013:366).

Davranışsal liderlik teorisine karşın liderliğin davranışlardan ziyade içinde bulunulan durumun liderliği belirlediği görüşü ileri sürülmüştür. Duruma göre liderlerin farklı davrandığı görüşünün hakim olduğu teorilerle ilgili devam eden bölümde bilgiler verilmektedir.

#### **1.5.4. Durumsal Liderlik Teorisi**

Bu yaklaşım tek ve en iyi yönetim şeklinin olmadığını söylemektedir. Liderlik çevreye uyum sağlayabilmeye ve değişen koşullara zamanında tepki verebilmeye (Özalp ve Koparal, 2004:150), liderin etkinliği ise örgütteki yerine ve bulunduğu şartlara bağlı olmaktadır. Bir örgütte başarılı olan lider farklı bir örgütte başarısız olabilmektedir (Erdoğan, 1997:340).

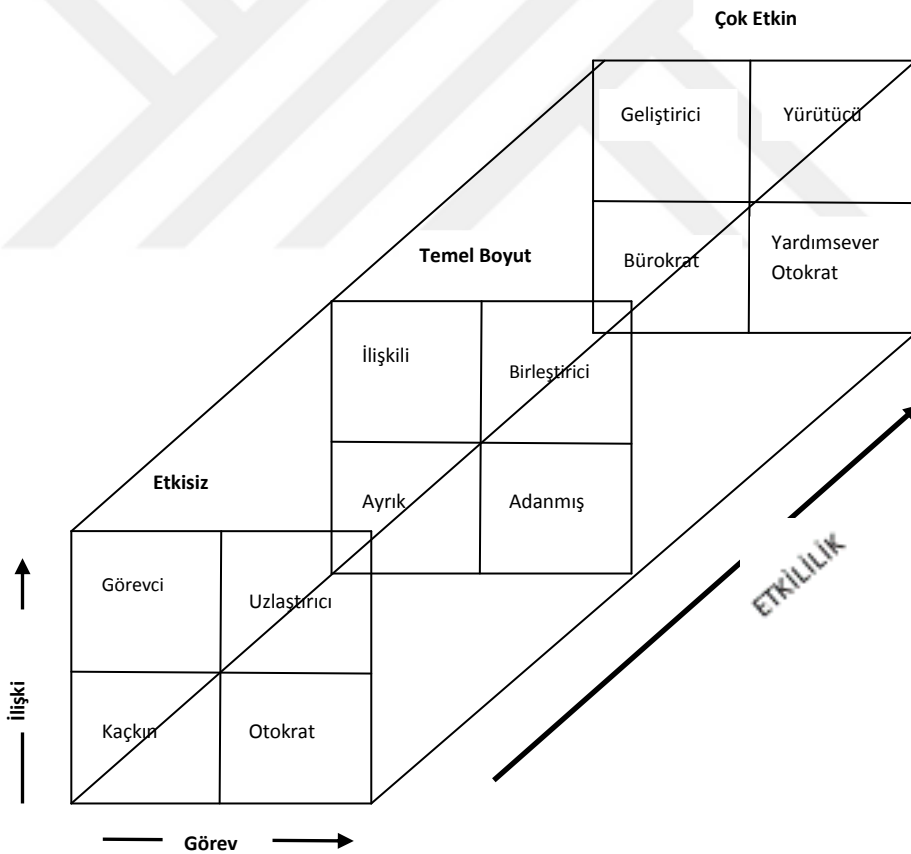
Durumsallık kuramları, liderliği etkileyen faktörlere eğilerek farklı örgüt tiplerinde, yönetim kademelerinde ve kültürlerde hangi liderlik süreçlerinin benzer,

hangilerinin farklı olduğunu ortaya çıkarmaya çalışmaktadır. Böylece hangi durumsal etmenlerin liderin hangi özelliklerini etkilediğini belirlemeye yönelmektedir (Avcı ve Yaşar, 2016:191).

Durumsallık teorisi kapsamında birçok araştırma yapılmıştır. Devam eden bölümde bu çalışmalar açıklanmaktadır.

#### 1.5.4.1. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi

Reddin, yaptığı araştırmada 64 soruluk “Yönetim Tarzı Değerlendirme Ölçeği” kullanarak diğer kuramlardaki liderin görev yönelimi ve ilişki yönelimi boyutuna ilave olarak “yönetsel etkililik” boyutunu eklemiştir (Öztürk, 2016:3093). Yönetsel etkililik girdiye değil çıktıya göre değerlendirilmektedir. Yani yöneticinin ne yaptığıyla değil neyi elde ettiğiyle değerlendirilmesi gerektiğini söylemektedir.



Şekil 1.2: Reddin'in 3 Boyutlu Liderlik Teorisi

Kaynak: Reddin, 1967:14

Reddin'in önerdiği teorideki 8 önemli davranış özelliği aşağıda açıklanmıştır (Reddin,1967:13-15):

**Kaçkın (Deserter):** Bu lider sıklıkla hem göreve hem de ilişkiye ilgi göstermeyen birisidir. Sadece ilgi eksikliğinden değil moral üzerindeki etkisinden dolayı da etkisiz olmaktadır.

**Görevci (Missionary):** Lider uyum ve ilişkileri diğer hususların üzerine koyan birisidir. Kendini "iyi bir insan" olarak görme arzusu nedeniyle diğer unsurları aksattığından dolayı etkisiz olmaktadır.

**Otokrat (Autocrat):** Liderin önceliği görevlerin yerine getirilmesidir. Diğerlerine karşı çok az güveni olduğu ve ilişkiler konusunda endişesi olmadığı için etkisiz olmaktadır.

**Uzlaştırıcı (Compromiser):** Göreve ve ilişkilere yönelik avantajları bilen birisi olmasına karşın karar vermekte aciz ve isteksizdir.

**Bürokrat (Bureaucrat):** Görev ya da ilişkilerle ilgilenmek yerine kuralları izlemektedir. Kuralları izlemesi ve ilgi maskesi oluşturması bakımından etkilidir.

**Geliştirici (Developer):** Başkalarının yeteneklerini geliştirerek memnuniyet ve motivasyonu en üst düzeye çıkarmak için elverişli bir çalışma atmosferi sağlamaktadır. Bu çalışma ortamı astların ve kendisinin işe bağlılığını geliştirdiği için etkili olmaktadır.

**Yardımsöver Otokrat (Benevolent Autocrat):** Kısa ve uzun vadeli görevle ilgilenen birisidir. Başkalarını, üretimi düşürecek kızgınlığa sebep olmadan elde etmek, istediklerini yaptırmak için teşvik etme konusunda bir yeteneği olduğundan dolayı etkilidir olmaktadır.

**Yürütücü (Executive):** Kısa ve uzun vadeli görev ve ilişkide başkalarının çabasını en üst düzeye çıkarmaktadır. Görev ve ilişkilere olan bağlılığının herkese açık olduğu konusunda etkili olmaktadır.

Reddin bu tarzların her zaman her yerde etkili olamayacağını düşünerek literatüre "etkililik" kavramını kazandırmıştır. Dördü etkili, dördü etkisiz olmak üzere sekiz liderlik yaklaşımı geliştirmiştir. Duruma uyan lider etkili, uyamayan lider ise etkisiz olmaktadır. Liderin etkililiği davranışına göre değil duruma göre ortaya çıkmaktadır (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005:95-96).

#### ***1.5.4.2. Vroom - Yetton'un Liderlik Teorisi***

Vroom ve Yetton'un 1973 yılında geliştirdiği modele göre; lider çalışanları karar verme süreçlerine katma durumuna göre liderlik davranışları geliştirmiştir (Celep, 2004:22). Bu teoriye göre liderlik davranışı, görev yapısını yansıtacak şekilde ayarlanır ve karar vermeye katılımı ilgilidir (Robbins ve Judge, 2013:377).

Bu yaklaşım 1998 yılında Vroom ve Jago tarafından geliştirilmiş ve liderin farklı durum ve koşullarda tamamen otoriterlikten tamamen katılımcılığa doğru beş farklı liderlik davranışından birini seçeceği sonucuna ulaşmıştır (Serinkan, 2008:54).

Karar vermeye ve şartlara göre aşağıdaki yedi durumsallık şekli öne sürülmüştür (Güney, 2012:380-381):

- 1- **Otokratik-1:** Lider mevcut bilgilerle sorunu kendisi çözmekte veya kararı kendisi almaktadır.
- 2- **Otokratik-2:** Lider takipçilerinden ek bilgiler isteyerek sorunu kendisi çözmektedir.
- 3- **Danışmacı-1:** Lider karar vermeden önce sorunu takipçileriyle paylaşmakta, tekliflerini almakta daha sonra kararı kendisi vermektedir.
- 4- **Danışmacı-2:** Lider karar vermeden önce grup üyeleriyle tartışmakta, kararı yine kendisi vermektedir. Takipçilerin tekliflerini isterse kararlara yansıtmaktadır.
- 5- **Grup-1:** Lider takipçileriyle grup üyesiymiş gibi tartışmakta ve ortak karar belirlemektedir.
- 6- **Grup-2:** Lider grup üyelerinin tamamıyla tartışarak sorunun çözümüyle ilgili demokratik kararlar almaktadır.
- 7- **Yetki Devreden:** Lider kendisine bilgi verilmesi koşuluyla sorunun çözümünü takipçilerine bırakmaktadır.

#### ***1.5.4.3. Yol-Amaç (Path-Goal) Teorisi***

House ve Evans tarafından geliştirilen teoriye göre bir kişi ihtiyaçlarına göre tatmin olma ihtimali yüksek olan davranışlarda bulunacaktır. Liderin görevi astların motivasyon seviyesini yükseltmektir (Sığı, 2011:279).

Bu teori liderlik tarzı belirlenirken çalışanların ve yapılan işin ihtiyacına en uygun tarzın seçilmesi gerektiğini belirtmektedir. Görev gereklerinin, organizasyonel kural ve prosedürlerin belirsiz olduğu durumlarda bu tarzın en iyi olduğu

öngörülmektedir. Bu gibi durumlarda lider astlar için rehberlik ve psikolojik destek sağlayarak, onları işlerini tatminkâr bir şekilde gerçekleştirmek için nasıl yardımcı olabileceği konusunda yönlendirmektedir (Northouse, 2007:133).

Motivasyonun yüksek performansa ulaşmada önemli olduğunu söyleyen model, performans artışının ödül elde etme ve olumsuz sonuçlardan kaçınmadaki etkisini belirtmektedir (Mullins, 2010:387).

Bu teoriye göre başarılı bir lider grup üyeleri için amaçları belirlemekte ve bu amaçlara ulaşabilmek için yolları bulmalarına yardım etmektedir (Yılmaz, 2011:60).

Yukl (1998:267) bu konuda dört liderlik davranışı tanımlamıştır:

**-Destekleyici liderlik:** İzleyenlerin ihtiyaçlarını göz önüne alarak, onların refahı için çaba sarfederek çalışma ortamında dostça bir iklim yaratmaktadır.

**-Yönlendirici liderlik:** İzleyenlere taleplerini bildirip, özel rehberlik yaparak kurallara uymalarını istemekte, çalışmalarını planlayıp koordine etmektedir.

**-Katılımcı liderlik:** İzleyenlere danışmanlık yaparak, onların fikir ve önerilerini hesaba katmaktadır.

**-Başarı odaklı liderlik:** Zorlu hedefler belirlemekte, performansı iyileştirerek mükemmelliği vurgulamakta ve izleyenlerin yüksek standartlara erişeceğine olan güvenini göstermektedir.

Yol-amaç teorisi, etkili liderlerin takipçilerini motive etmek için üç yol izlediğini ileri sürmektedir:

- 1- Çalışanların hangi sonuçlara ulaşacaklarını belirlemek,
- 2- Yüksek performans göstermek veya iş hedeflerine ulaşmak için astları ödüllendirmek,
- 3- Astların hedeflere ulaşacaklarına ve yüksek performans göstereceklerine inandıklarından emin olmak ( George ve Jones, 2008:402).

Çeşitli araştırmalara göre yol-amaç modelinde:

- Katılımcı lider, rutin olmayan görevlerdeki yetkisiz kişileri tatmin etmektedir.  
- Destekleyici lider, görevin oldukça yapılandırılmış olduğu durumlarda takipçinin memnuniyetine neden olmaktadır.

- Başarı odaklı lider, takipçilerin hedeflere bağlı kaldığı durumlarda performansı artırmaktadır (Wagner ve Hollenbeck, 2010:209).

#### **1.5.4.4. Fiedler'in Liderlik Teorisi**

Görevlerin belirginliği ve liderin yetki derecesindeki değişimler liderdeki işe ya da çalışana yönelik davranış ve tutumu etkilemektedir. Buna göre lider bazen işe dönük bazen de çalışana dönük davranışlar sergilmektedir (Eren, 2010:452).

Fiedler iki konuyu araştırmıştır: 1- Benzer nitelikteki iki liderden biri diğerinden neden daha etkili olmaktadır. 2- Bir lider neden bir durumda etkin olabilirken diğerinde olamamaktadır. Teoriye göre işe ya da çalışana yönelik liderlik tarzı kalıcı bir karakteristik özelliştir (George ve Jones, 2008:398).

Fiedler (1978) LPC (least preferred co-worker- en az tercih edilen çalışma arkadaşı) puanlamasıyla liderin motivasyonunu ortaya koymuştur. Yüksek puanlı bir LPC lideri kişilerarası ilişkiye önem vermekte ve destekleyici davranmaktadır. İş hedefleri ikincil görevdir. Düşük puanlı bir LPC puanı liderin görev odaklı davranışını göstermektedir. Astlarla iyi ilişkiler ikincil durumda olup grubun iyi performans göstermesi ilişkiyi artırmaktadır (Yukl, 2013:166).

#### **1.5.4.5. Hersey-Blanchard'ın Durumsallık Teorisi**

Örgütsel başarının yanında çalışanların da tatmin olması gerektiğini savunan bu teori liderlerin işe ya da ilişkiye yönelik olmalarının yanında etkili-etkin olmalarına da değinmiştir (Serinkan, 2008:48).

Liderin başarısı, onların eylemleri ile ölçülmektedir. Bu ölçüm diğer liderlik teorilerinde farkedilmemiş gibi gözükmektedir. Hersey ve Blanchard liderliği aşağıdaki dört kategoriye ayırmıştır:

**1- Söyleme** (yüksek görev-düşük ilişki): Lider rolleri tanımlamakta ve insanlara çeşitli görevleri ne, ne zaman ve nerede yapacaklarını söylemektedir,

**2- Yardım** (yüksek görev-yüksek ilişki): Lider yönlendirici ve destekleyici davranışları birlikte sağlamaktadır,

**3- Katılım** (düşük görev- yüksek ilişki): Lider ve takipçi karar almayı paylaşmaktadır. Liderin ana rolü kolaylaştırmak ve iletişim kurmaktır,

**4- Yetki verme** (düşük görev- düşük ilişki): Lider düşük düzeyde yönlendirme veya destekte bulunmaktadır (Kest, 2006:53).

Takipçilere odaklanan bu teori, başarılı liderliğin takipçilerin hazır olma düzeyine bağlı olduğunu ve doğru liderlik tarzının seçildiğinde amaçlara ulaşılabileceğini iddia etmektedir (Robbins ve diğerleri, 2012:265)

#### ***1.5.4.6. Lider Üye Etkileşimi***

Lider üye etkileşimi (LMX) teorisi, liderlerin zaman baskısı nedeniyle küçük bir takipçi grubu ile özel bir ilişki kurduğunu savunmaktadır. Bu kişiler güvenilir bir “iç grup” oluşturarak liderden özel ayrıcalıklar almaktadır. Diğer takipçiler “dış grup” olarak kalmaktadır. Lider daha yakından bağlantı kurduğu çalışanları ödüllendirip diğerlerini cezalandırarak lider-üye etkileşimini (LMX) teşvik etmektedir. (Robbins ve Judge, 2013:377). Bu teori grup liderinin üyeleriyle gayri resmi sözleşmelerle konumlarını nasıl koruduklarını açıklamaktadır (Clark, 2009:16).

Bu teoriye göre, iç grup üyeleri resmi görevlerden daha fazlasını yapmaktadır. Lider eğer güçlü bir gruba sahipse üyeler kendilerini o derece güçlü hissetmektedir. Dış grup üyeleri, rollerini resmi gerekliliklerin ötesine taşımamakta ve daha rutin görevleri almaktadırlar. Genellikle liderler isteksiz davranan bu üyelere daha az önem vermekte ve bunlarla daha az iletişim kurmaktadır (Wagner ve Hollenbeck, 2010:202).

Liderlikle ilgili özellik, davranışsal ve durumsal teorilerin yanında literatürde başka liderlik tarzlarında ortaya konulmuştur. Modern liderlik teorileri olarak adlandırılan bu tarzlarla ilgili de devam eden bölümde bilgiler verilmektedir.

#### **1.5.5. Modern Liderlik Yaklaşımları**

Köklü değişimlerin yaşandığı günümüz iş dünyasında geleneksel paradigmalardan problemlere çözüm üretme yeteneklerinin azaldığı görülmektedir. Bu nedenle getirilen eleştirilerin yanında yeni yaklaşımlara yönelik arayışlarda hızlanmaktadır (Sayılı ve Baytok, 2014:111). Özellik ve davranış teorilerine getirilen eleştiriler nedeniyle liderlik yaklaşımlarıyla ilgili ortak görüş geliştirilememiştir. Bu yüzden liderlik konusunda çalışmalara devam edilmiş ve yeni yaklaşımlar ortaya çıkmıştır (Güney, 2012:393). 1980’li yıllarda liderlikle ilgili çalışmalarda önemli gelişmeler olmuştur. Burns dönüşümcü ve etkileşimci liderlik teorilerini geliştirerek bu alanda çok önemli katkılar sağlamıştır (Taşkiran, 2011:50).

Bu çalışmanın devam eden bölümlerinde stratejik, otantik, babacan, hizmetkâr, etik, vizyoner ve karizmatik liderlik yaklaşımları tanıtıldıktan sonra özellikle dönüşümcü ve etkileşimci liderlik konularına ağırlık verilmiştir.



### **1.5.5.1. Stratejik (Strategic) Liderlik**

Karşı güçleri yenmek için sahip olunan güçleri yönetme yeteneği olarak tanımlanabilen strateji, örgütteki üst düzey yöneticilerin orta ve uzun vadeli karar verme süreçleri için kullanılmaktadır (Saylı ve Baytok, 2014:132).

Hambrick ve Mason 1984'te yaptıkları araştırmada üst düzey yöneticilerin demografik özelliklerinin kullandıkları bilgi türü ve miktarını dolayısıyla verdikleri stratejik kararları etkilediğini ortaya koymuşlardır. Stratejik liderlik "üst kademe teorisinden" ortaya çıkmış ve gelişmiştir (Uğurluoğlu ve Çelik, 2012:125). Hambrick, stratejik liderliği organizasyonun doruğundaki bireylerin stratejik tercihleri ve tüm faaliyet alanlarıyla ilişkileri olarak tanımlamıştır. Stratejik liderliğin genişliği ve kalıcı etkileri onu organizasyonun daha düşük seviyesindeki diğer liderliklerinden ayırmaktadır (Carter ve Greer, 2013:2).

Hitt ve arkadaşları çalışmalarında etkili stratejik liderlerin şunları yapmaları gerektiğini savunmuşlardır (Hitt ve diğerleri, 2010:439):

- 1- Bir vizyon geliştirmek ve aktarmak,
- 2- Dinamik çekirdek yeterlilikler geliştirmek,
- 3- Beşeri sermayeyi vurgulamak ve etkili bir şekilde kullanmak,
- 4- Yeni teknolojilerin geliştirilmesine yatırım yapmak,
- 5- Değerli stratejilere girmek,
- 6- Etkili bir organizasyon kültürü oluşturmak ve sürdürmek,
- 7- Dengeli kontroller geliştirmek ve uygulamak,
- 8- Etik uygulamalar yapmak.

### **1.5.5.2. Etik (Ethic) Liderlik**

Liderlere ait davranışların iyi-kötü, doğru-yanlış şeklinde ahlaki yanları olmaktadır. Çeşitli araştırmacılar etik davranışı; ahlak üzerine çalışma, iyi ya da kötü, erdemli ya da kusurlu, doğru ya da yanlış'ın ne olup olmadığı ve kendimizin yanında başkalarını da değerlendirme ölçütleri olarak ifade etmektedirler (Uğurlu ve Üstünel, 2011:435).

Brown ve arkadaşları (2005) tarafından kavramsallaştırılan etik liderlik; dürüstlük, güvenilirlik, adalet, başkaları için endişelenme ve etik davranma gibi nitelikleri içermektedir. Bunlar, etik liderliğin manevi kişiliği olarak kabul edilen özelliklerdir. Etik liderler, etiğin astlarına olan önemini bildirmekte, istenen davranışları

oluşturmak için ödül ve cezalar kullanmakta ve takipçilerine etik rol modeli olarak hizmet etmektedirler (Mayer ve diğerleri, 2009:3).

Örgütte etik bir iklimin oluşturulabilmesi için liderin etik davranış sergilemesi ve örgüt üyelerine etik açıdan iyi bir örnek olması gerekmektedir. Trevino ve arkadaşları (2000) örgütü bir arada tutan etik değerlerin üst yönetim tarafından iletilmesi gerektiğini, Brown ve arkadaşları (2005) ise liderin kararlarını verirken etik değerleri dikkate almasının önemini vurgulamışlardır (Arslantaş ve Dursun, 2008:112).

### ***1.5.5.3. Vizyoner (Visionary) Liderlik***

Kendi geleceğini yaratmak şeklinde ifade edilebilecek olan vizyon; insanın düşünce ve eylemleriyle geleceği şekillendirebileceğine inandığında güç kazanmaktadır. Vizyon örgütün ulaşmak istediği hedefleri ve bunların hangi temeller üzerine kurulacağı ve nasıl bir gelecek oluşturulacağına yol gösteren bir ifadedir (Doğan, 2016:99).

1990'lı yıllardan itibaren Burns, Bennis, Bass gibi önemli araştırmacılar tarafından kullanılan ve daha sonra geliştirilen vizyon kavramını Conger (1999) gelecekte başarılı olmayı sağlayan belirlenmiş amaçlar olarak tanımlamıştır (Tekin ve Ehtiyar, 2011:4009).

Liderlik davranışında vizyon temel bir dinamiktir. Vizyoner liderlik özel bir enerji ve mesaj yansıtmaktadır. Vizyonu anlamak vizyoner liderlik kuramını anlamaya yardımcı olmaktadır (Çelik, 1997:467). Vizyoner liderlik, mevcut durumu açıklığa kavuşturan ve daha iyi bir gelecek için arzulanan bir durum önererek bağlılığa neden olan ve organizasyonda olumlu sonuçları ortaya çıkaran bir tarzıdır. Vizyoner liderler, takipçilerin ihtiyaç ve değerlerini bilmekte ve bunları yansıtacak bir vizyon ifadesi geliştirmektedir (Dhammika, 2014:2).

Mintzberg (1989:17-18)'e göre liderlik vizyonu üç aşamaya bölünebilir:

- 1- Arzulanan bir örgütsel geleceğin hayali,
- 2- Bunun etkili bir şekilde dile getirilip takipçilere iletilmesi,
- 3- Takipçilerin bu vizyonu hayata geçirecek şekilde güçlendirilmesi.

Vizyoner liderlikte yolu görmek, yolda yürümek ve yol olmak şeklinde üç temel rol vardır. Yol; ulaşılabilecek hedeftir ve vizyonun gelecekteki görüntüsüdür. Vizyoner lider çeşitli yollardan en uygun olanını görebilmektedir. Lider yolu görmenin yanında o yolda yürüyerek vizyona ulaşabilmektedir. Bu liderin kararlılığını göstermektedir. Yol

olmak ise yol açmak olup, liderin açtığı bu yoldan izleyenler güven içinde yürümekte ve hedefe ulaşabilmektedir. (Doğan, 2016:101-102).

#### **1.5.5.4. Otantik (Authentic) Liderlik**

Pozitif psikolojik kapasiteden ve gelişmiş örgütsel bağlamdan yola çıkarak lider ve katılımcıların kendi kendini düzenleyen olumlu davranışlarının artırılması ve gelişmenin teşvik edilmesi sürecidir. Otantik lider, kendine güvenen, umutlu, iyimser, esnek, şeffaf, ahlaki / etik, geleceğe yönelen ve liderlik edecek iş arkadaşlarını geliştiren yönlere öncelik vermektedir (Luthans, 2011:433).

Otantik liderlik, kendini tanıma ve doğru olan şeyle tutarlı davranmayı içermektedir. Otantik liderliğin dört boyutu vardır (Scandura, 2016:47):

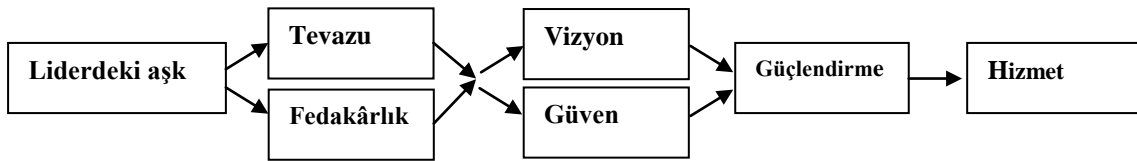
- **Öz farkındalık** - Başkalarıyla olan etkileşimi artırmak için destek istemektedir,
- **İlişkisel şeffaflık**- Ne demek istediğini açıklamaktadır,
- **İçselleşmiş ahlaki görünüm**- Eylemlerle inançların tutarlı olmasıdır,
- **Dengeli süreç** – Derin pozisyonlarda izleyenlerin meydan okuyan görüşlerini almaktadır.

#### **1.5.5.5. Hizmetkâr (Servant ) Liderlik**

İlk kez Greenleaf (1970) tarafından önerilen hizmetkâr liderin önce hizmet etmesi, Yukl ise (2002) takipçilerin ihtiyaçlarına cevap vermesi, onların ihtiyaçlarını kendi çıkarlarının üstünde tutması gerektiğini ileri sürmektedir (Earnhardt, 2008:14).

Hizmetkâr lider örgütün ve izleyenlerin öncelikli ihtiyaçlarına yoğunlaşarak kendisini lidere dönüştürmekte ve bu faaliyetlerinde çıkar amacı gütmemektedir (Akiş, 2004:39). Hizmetkâr liderliğin odağında kendisine değil başkalarına hizmetkârlık vardır. Kendi çıkarı liderliğini motive etmemektedir. Liderin ana hedefi motivasyon sağlamak ve diğerlerinin ihtiyaçlarını karşılamaktır. Bu liderler vizyon sağlayarak takipçilerin güvenini kazanmakta ve onları etkilemektedir (Stone ve diğerleri, 2003:352).

Hizmetkâr liderliği oluşturan davranışlar güçlendirme, sorumluluk, özgünlük, yönlendirme, alçak gönüllülük ve kişilerarası kabulden oluşmaktadır. Bunlar içinde ilk dört davranış hizmetkâr liderliğin özünü oluşturmaktadır (Dierendonck ve Patterson, 2015:120). Aşağıda hizmetkâr liderlikle ilgili önemli çalışmaları olan Patterson'un 2003 yılında önerdiği hizmetkâr liderlik modeli sunulmuştur:



Şekil 1.3: Patterson'un Hizmetkâr Liderlik Modeli

Kaynak: Earnthardt, 2008:17

#### 1.5.5.6. Babacan (Paternalistic) Liderlik

Literatür incelendiğinde paternalizm için yardımsever diktatörlük, meşrulaşmış otorite, zorlama olmayan istismar gibi farklı betimlemeler kullanılmaktadır. Yöneticilerin tatlı-sert ve çalışanların yöneticilere karşı sevgi ve korku ikilemi içinde olması anlaşılmaktadır. Lider katı otoritesini babacan bir yardımseverlikle uygulayarak astların lidere gönüllü uymalarını sağlamakta (Tetik, Köse, 2015:31), çalışanlar babanın sağduyusu ve rehberliğine ihtiyaç duyan çocuklar gibi düşünülmektedir. Babacan lider örgüte ait tüm önemli faaliyetleri yerine getiren kişidir. Çalışanların motivasyonu uygulanan hakimiyete, üstünlüğe ve kontrole dayanmaktadır (Keklik, 2012:80).

Farh ve Cheng babacan yardımseverlik ile güçlü disiplin ve otoritenin olduğu; besleyen, bakan, bağlı, ancak otoriter, talep eden ve disiplinli bir baba figürüne ait olan geleneksel toplumların değerlerinden kaynaklandığını ileri sürmüştür (Cerit, 2012:38).

Cheng ve diğerleri yaptığı çalışmalarda bu liderliği üç boyutuyla (yardımsever, otoriter ve ahlaki) tarif etmişlerdir. Otoriter boyut uyum ve bağlılığı akla getirirken yardımsever liderlik daha çok minnet ve karşılık vermeye neden olmaktadır. Ahlaki liderlik ise saygı ve özdeşleşmeyi ortaya çıkarmaktadır (Tetik ve Köse, 2015:33).

#### 1.5.5.7. Karizmatik (Charismatic) Liderlik

Karizma terimi eski Yunan uygarlığına dayanan geçmişinde ilahi ilham yeteneği anlamında kullanılmıştır (Celep, 2004:26). Sosyolog Max Weber, karizmayı "sıradan insanlardan farklı olarak seçilmiş, doğaüstü, insanüstü veya en azından özel olarak istisnai güçler veya nitelikler" olarak tanımlamıştır. Bu nitelikteki insanlar lider olarak değerlendirilmektedir (Robbins ve Judge, 2013:379).

Karizmatik liderler iddialı, kendine güvenen kişilerlerdir ve statükoyu korumak yerine köklü değişimi savunmaktadırlar. İzleyenler lidere olağanüstü özellikler atfetmekte ve liderlerine özenmektedirler (Örücü ve Üngüren, 2013:368). House'a göre kendine aşırı güvenen karizmatik liderler, sosyo-politik ya da dini gerilim gibi zaman ve koşullarda öne çıkmakta ve nitelikleriyle izleyenleri etkilemekte (Doğan, 2007:87),

özellikle kriz zamanlarında güçlü emirler vererek izleyenlerini bir arada tutmaktadırlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016:218).

Conger ve Kanungo'ya göre (1987) takipçilerin bir lidere karizmatik nitelikler atfetmesi, liderin davranışları, uzmanlığı ve durumun boyutlarıyla ilgilidir ve karizmatik liderin etkisiyle takipçiler yeni değer ve inançları içselleştirmektedir (Yukl, 2013:310).

Bu liderlerin bazı özellikleri şunlardır (Robbins ve diğerleri, 2012:270) :

1. **Vizyon:** Mevcut durumdan daha iyi bir geleceği öne çıkaran vizyona sahiptir,
2. **Kişisel risk:** Yüksek risk alarak vizyona ulaşmak için fedakarlık yapar,
3. **Takipçi ihtiyaçlarına duyarlılık:** Başkalarının yetenek, ihtiyaç ve duygularını dikkate almaktadır,
4. **Alışılmamış davranış:** Normlar karşısında yeni ve kabul gören davranışlarla meşguldür.

Karizmatik liderlik vizyoner ve krize dayalı olarak ikiye ayrılmaktadır. Vizyoner karizmatik lider iletişim yeteneğiyle takipçilerinin ihtiyaç ve hedeflerini örgütün uzun vadeli hedefleriyle uyumlu hale getirirken, krize dayalı karizmatik lider ise kısa vadeye odaklanmaktadır (Gibson ve diğerleri, 2012:352).

Araştırmanın değişkeni olarak da kullanılan dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzları günümüzde modern liderlik tarzları olarak literatürde çok yaygın olarak kullanılmaktadır. Aşağıda bu tarzlarla ilgili detaylı bilgiler verilmiştir.

### 1.6. DÖNÜŞÜMCÜ VE ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK TARZI

İşletmelerin rekabet gücünün artırılması ve insan kaynaklarının en etkin şekilde kullanılmasına olan ihtiyaç, liderlerin örgütleri nasıl canlandırdığı veya dönüştürdüğüne dikkatleri çekmeye başlamıştır. Burns ve benzer yazarların eserlerine dayanılarak iki önemli liderlik olan dönüşümcü ya da etkileşimci liderlik arasında ayırım yapılmaya başlanmıştır (Mullins, 2010:391). Teknolojinin gelişmesi, çevresel koşullardaki değişim, bilgi düzeyindeki artış ile sosyo-kültürel ve ekonomik dönüşümler liderlik olgusunun değişimine, çağın gerektirdiği liderlik rol ve davranışlarına yol açmaktadır. Bu yeni liderlik anlayışı bir model olarak “dönüşümcü liderlik” olarak ele alınmaktadır (Doğan, 2016:108).

Devam eden bölümlerde dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ayrı başlıklar olarak açıklanmaya çalışılmıştır.

### 1.6.1. Dönüşümcü (Transformational) Liderlik

Araştırmalarda önemli bir yer tutan bu kuram için yerli literatürde “dönüşümcü” (Yılmaz, 2011; Koçel, 2007; Bakan ve Büyükbeşe 2010; Doğan, 2016), “dönüştürücü” (Özalp ve Öcal, 2000; Güney,2012), “dönüşümsel” (Celep, 2004; Berber, 2000; Kırel, 2001) gibi kelimeler kullanılmaktadır. Bu çalışmada literatürde yaygın olarak kullanılan “dönüşümcü” kavramı kullanılmıştır.

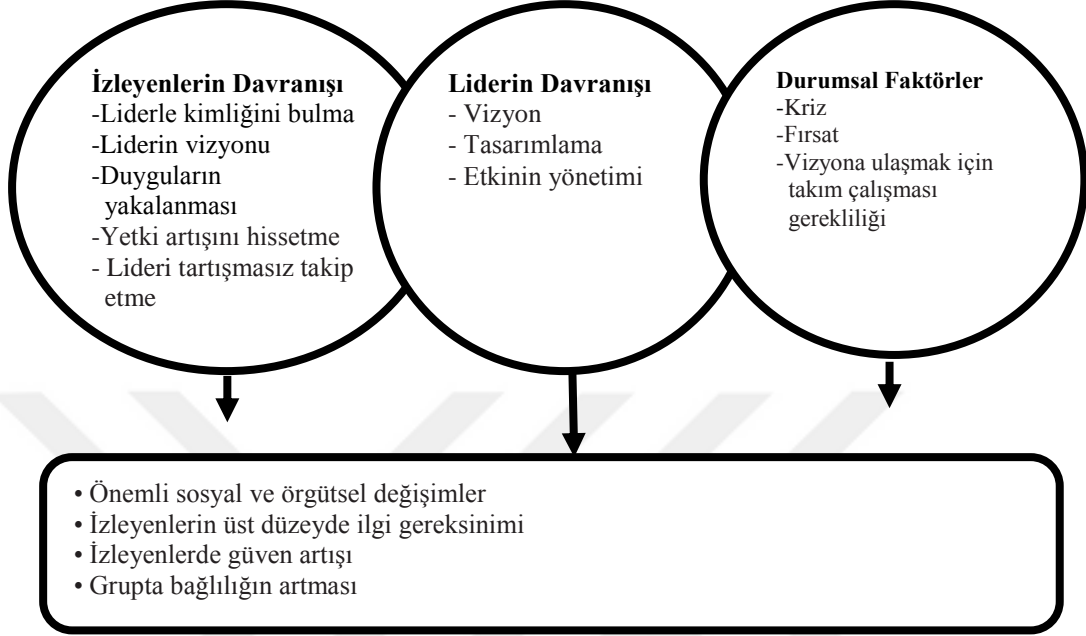
1973 yılında Downton tarafından ilk kez dönüşümcü liderlik kavramı kullanılmıştır. 1978 yılında McGregor Burns liderlik kitabında dönüşümcü ve etkileşimci liderliği kavramsallaştırarak literatüre kazandırdıktan (Berber, 2000:33) sonra Bass ve House tarafından yönetim ve örgüt konularına uygulanarak (Özalp ve Öcal, 2000:211) astların yeteneklerini geliştirmeye fırsat veren liderlik şeklinde tanımlama yapılmıştır (Yılmaz, 2011:79)

İnsanları değiştiren ve dönüştüren bir süreç olan dönüşümcü liderlik; duygular, değerler, standartlar, etik ve uzun vadeli hedeflerle ilgilidir. Genellikle karizmatik bir vizyoner liderliği içeren, izleyenleri onlardan daha fazlasını başarmak için harekete geçiren etkileme sürecini kapsamaktadır (Northouse, 2007: 175).

Bu liderlikte çalışanlara vizyon kazandırma, yenilik ve değişime inandırma önemlidir. Bu şekilde takipçilerin çabaları, çalışma arzuları kamçılanarak olağanüstü, orijinal fikir ve çalışmalar ortaya çıkarılmaktadır (Eren, 2010:464). Liderin çalışanlara açık bir vizyon sunarak yönlendirdiği, karizmasıyla çalışanlarına ilham verdiği liderlik tarzıdır. Dönüşümcü liderler, çalışanlarının eski ve geleneksel inançlarını değiştirmektedir. Dahası çalışanların yaratıcılıklarını, sadakatlerini ve bağlılıklarını teşvik etmekte ve onları karar verme sürecine katmaktadır (Khan ve diğerleri, 2016:102).

Dönüşümcü liderler vizyonlarını gerçekleştirmek için örgütün veya birimin misyonunda, iş yapma biçiminde ve insan kaynakları yönetiminde önemli değişiklikler yapmaktadır. Bir organizasyonun tüm felsefesini, sistemini ve kültürünü elden geçiren (Gibson ve diğerleri, 2012:356) lider izleyenlerin organizasyon uğruna kendi çıkarlarını aşmalarına, onları Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki güvenlik alt seviyesinden kendini gerçekleştirme üst seviyesine yükseltmeye ikna etmektedir (Bass, 2008:619).

Aşağıda dönüşümcü liderliğin kavramsal çerçevesi görülmektedir:



Şekil 1.4: Dönüşümcü Liderliğin Kavramsal Çerçevesi

Kaynak: Erturgut ve Soyşekerci, 2015:386

Dönüşümcü liderliğin kavramsal çerçevesi şekilde 1.4'te görüleceği üzere izleyenlerin davranışı, liderin davranışı ve durumsal faktörlerin kesişimi ile ortaya çıkan sonuçlar biçimindedir.

Çoğunlukla karizmatik lider olan dönüşümcü liderler özellikleri, davranışları ve karar verme tarzları ile karakterize edilebilmektedir. Bu liderler, takipçilerde hedeflerin önemi konusundaki farkındalığı ve bu hedeflerle belirlediği dereceyi arttırmaktadır (Wagner ve Hollenbeck, 2010:199).

Dönüşümcü lider fayda ya da ahlaki ilkeler nedeniyle kendi menfaatlerini aşmaktadır. Bunun amacı ise: a- Örgüt, toplum veya gruba fayda sağlamak b- Görev veya misyonun zorluklarını karşılamaktır. Eğer amaç doğru şeyleri yapmaksızın ahlak, sorumluluk, disiplin, toplumsal kural ve gelenekleri dikkate almak gerekmektedir (Avolio ve Bass, 2002:8).

Dönüşümcü liderler kendi yaratıcılığının yanında astları da yaratıcılık konusunda teşvik ettikleri için daha etkilidirler. Bu tarz liderlerin olduğu kurumlarda

girişimciliği kolaylaştıracak şekilde sorumluluk hiyerarşi basamaklarına yayılmıştır ve yöneticiler risk almaya daha eğilimlidirler (Robbins ve Judge, 2013:392).

Lussier'e göre dönüşümcü liderlerin sahip olduğu bazı özellikler şunlardır (Kest, 2006:57):

- Kendilerini değişim ajanı olarak görürler,
- Kendi sezgilerine yüksek derecede güvenen vizyonerlerdir,
- Risk alırlar,
- Kendi davranışlarını yönlendiren bir dizi çekirdek değer ifade ederler,
- İstisnai bilişsel becerilere sahiptirler ve dikkatli düşünürler,
- İnsanlara inanırlar ve onların ihtiyaçlarına duyarlılık gösterirler,
- Esnekler ve tecrübelerden öğrenmeye açıktırlar.

Tichy ve DeVanna 1986'da yaptıkları çalışmayla liderin örgütlerin dönüşüm sürecini nasıl gerçekleştirdiklerini araştırmışlar, dönüşümcü liderliği değişim, yenilik ve girişimcilik ile ilgili bir olgu olarak görmüşlerdir. Stratejik bir dönüşümün tiyatro oyununa benzediği, bu oyunun ise değişim ihtiyacının farkına varma, yeni bir vizyon oluşturma ve değişimi gerçekleştirme şeklinde üç perdeden oluştuğunu söylemektedirler (Sayılı ve Baytok, 2014:129).

Aşağıdaki tabloda liderlikle ilgili dönüşüm modeli görülmektedir:

Tablo 1.5: Liderliğin Dönüşüm Modeli

Bireysel ve Örgütsel Özellikler	Lider Davranışlar	Çalışma Grupları ve Astlar Üzerindeki Etkiler	Çıktılar
- Özellikler - Örgüt Kültürü	- İlham Verme - İdealleştirilmiş Etki (Karizma) -Bireysel Düzeyde İlgi - Zihinsel Teşvik	- Artan içsel motivasyon, başarıya odaklanma - Lidere güvenin artması ve kabullenme - Özdeğer, etkinlik ve amaçların gerçekleşmesi için çaba gösterme - Dönüştürücü liderlik modelini kabullenme	- Lidere ve vizyonuna bireysel bağlılık, - Kendini adama davranışı - Örgüte bağlılık, -Birey, grup ve örgüt performansının artması

Kaynak: Taşkiran, 2011:51.

Yukl, dönüşümcü liderlik için bir dizi kural önermektedir (Mullins, 2010:391):

- Kuruluşun neyi başarabileceğini açık ve çekici bir vizyonla belirtme,
- Vizyonun nasıl elde edilebileceğini açıklama,



- Muhtemel başarıyla ilgili kendinden emin ve iyimser davranma,
- Takipçilere güven verme ve başarıma stratejilerindeki becerilerini geliştirme,
- Temel değerleri vurgulama ve liderliği için sembolik eylemler yapma,
- Konuşmaktan ziyade örnek davranışlarda bulunma.

Literatürde dönüşümcü liderliği karakterize eden bazı davranış biçimlerinin olduğu görülmektedir. Bu davranışlar aşağıda açıklanmıştır.

Dönüşümcü liderlik, izleyenlere örgütün vizyon ve amaçlarına bağlılık gösterme ve paylaşma ilhamı veren, onları yenilikçi problem çözmeye zorlayan ve liderlik kapasitelerini geliştirmeye iten süreci kapsamaktadır (Saylı ve Baytok, 2014:126). Bu liderler astların eğilim, istek ve ihtiyaçlarını belirleyerek bunları motivasyon için kullanmakta, rutin örgütsel işlemlerin yapılmasının ötesinde idealleştirilmiş etki, telkinle güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel destek sağlama gibi davranışları sergilemektedirler (Güney, 2012:397).

- **İdealleştirilmiş Etki:** Bu faktör izleyenler için güçlü bir rol model olan karizmatik liderleri tanımlamaktadır. İzleyenler kendilerini saygı ve güven duydukları liderin ahlak ve etik talepleriyle özdeşleştirmektedirler. Bu nedenle lider özgünlüğü, vizyonu, coşkusu, başarılarıyla ilham kaynağı olmakta ve karizmatik bir kimlik haline gelmektedir (Winkler, 2010:46). Çalışanların gözünde karizmatik olmak dönüşümcü lider olmanın temel özelliğidir. Lidere duyulan hayranlık ve saygı sayesinde büyük bir güç ve etki elde edilmektedir (Serinkan, 2008:72).

Dönüşümcü liderler, takipçilerine örnek olacak şekilde davrandıkları için takdir edilen, saygı duyulan ve güvenilen (Avolio ve Bass, 2002:2) olmasından dolayı güveni karşısındakilere aşılacaktır. Bunun amacı bağlılık geliştirme ve kararların etik sonuçlarını izleyenlere vurgulamaktır. Bu durumda izleyenler, lidere benzemeye çalışmakta, kendilerini ortak amaç ve vizyon çerçevesinde liderle özdeşleştirmektedirler (Taşkiran, 2011:57).

- **İlham Verme:** İlham verme yönü güçlü olan lider takım ruhunu canlandırmakta, iyimser ve erişilebilir bir gelecek resmi oluşturmaktadır. İşlere anlam katarak, güdüleme ve ilhamı artırıcı şekilde davranmaktadır. Bu şekilde insanların ahenkli olmasını, iyi iş ve iyi amaç üzerinde en iyisine odaklanmasını sağlamaktadır (Celep, 2004:78). Dönüşümcü lider ilham vererek etkili olmakta, emir ve bağlılığı

artırabilmektedir. Bu liderler kurumun geleceği için olumlu ve umut dolu bir bakış açısını açıkça iletmektedirler (Macit, 2003:101).

- **Kişisel Değerlendirme:** Dönüşümcü liderler, her takipçiyi benzersiz bir kişi olarak görerek (Scandura, 2016:28) çalışanlarla etkileşimi bireysel düzeye indirmekte, onları dinleyerek cesaret vermektedir (Saylı ve Baytok, 2014:127). Astlara sürekli yeni bilgiler öğrenecek şekilde görev verilerek onların beklentilerinin daha yukarılara çekilmesine yardımcı olunmaktadır. Lider astları dikkate alırken onların da başkalarını nasıl dikkate alacağını öğretmekte ve onların liderlik özelliklerini geliştirmektedir (Güney, 2012:398).

- **Entelektüel Uyarım:** Dönüşümcü lider, takipçilerin sorgulayıcı olma, problemleri yeniden gözden geçirme ve yeni yaklaşımlar yoluyla yenilikçi ve yaratıcı olma çabalarını teşvik etmektedir. Bu liderlikte yaratıcılık konusunda cesaret verilmekte, yeni yaklaşımların denenmesi önerilmekte ve liderden farklı düşünmek eleştirilmemektedir (Avolio ve Bass, 2002:2).

Entellektüel uyarım ile lider izleyenlerin merak ve ilgi alanlarını genişleterek geleneksel problem çözme yöntemleri yerine yeni yöntemleri teşvik ederek yenilikçiliği desteklemekte ve cesaretlendirmektedir (Gümüşlüoğlu, 2009:39). Bu davranış astların yaratıcı ve yenilikçi olmalarına yardım ederken geleneksel değer ve tutumların örgüt yararına yeniden ele alınmasını kolaylaştırmaktadır (Güney, 2012:398).

Tablo 1.6: Dönüşümcü Liderlerin Davranışları

Davranışsal Bileşenler	Açıklama
-Vizyon yaratma	-Kurum için yeni fırsatlar bulmaya yönelik; daha iyi bir gelecek vizyonu ile takipçilere formül sunma, açıklama ve ilham verme davranışları.
-Rol modeli olma	-İzleyenlere kurumun değer ve beklentilerine uygun örnek olma.
-Ekip hedeflerine ortak olma	-İzleyenler arasında ekip çalışmasını teşvik etmeyi ve paylaşılan hedeflere bağlılık göstermeyi amaçlayan davranışlar.
-Yüksek performans beklentileri	-Liderin mükemmellik beklentilerini ve izleyenlerin üstün performansını ifade eden davranışlar.
-Kişiselleştirilmiş lider üye değişimi	-Liderin her takipçiye güvendiği, saygı ve güven duyduğu, yalnızca kurumsal ihtiyaçları değil kişisel ihtiyaçları da dikkate alan davranışlar.
-Güçlendirme	-Liderin takipçilerini "çerçevenin dışında" düşünmesine, eski yol ve yöntemleri tekrar incelemesine iten davranışlar.

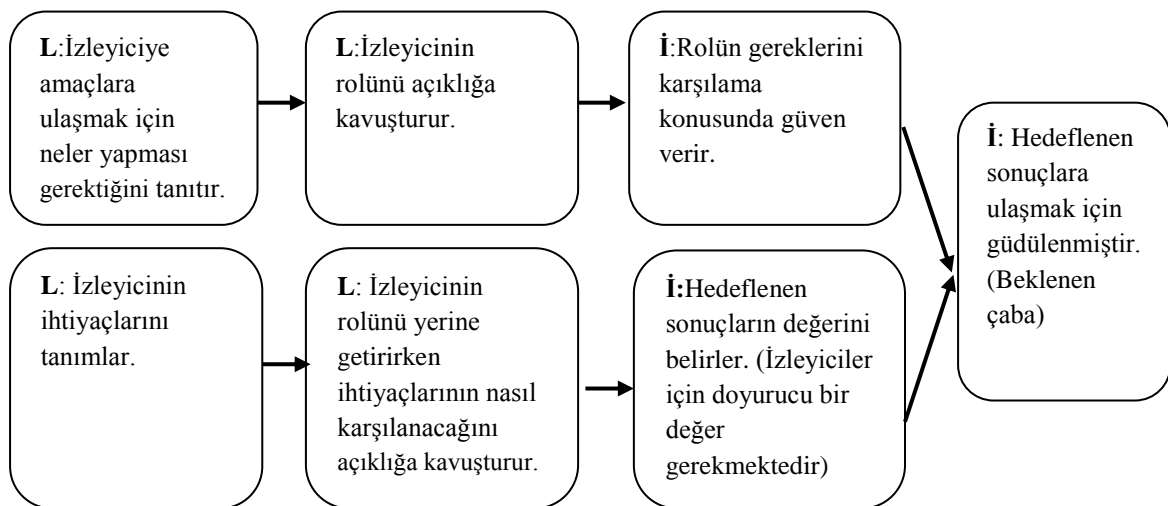
Kaynak: Lussier ve Achua, 2010:351

### 1.6.2. Etkileşimci (Transactional) Liderlik

Literatürde transaksyonel, eylemsel, örgütsel, sürdürümcü veya işlemsel liderlikte denilmekte olan etkileşimci liderlik; Burns tarafından dönüşümcü liderliğin aksine geçmişe ve geleneklere daha bağımlı bir liderlik tarzı olarak ifade edilmiştir (Doğan, 2016:122).

Etkileşimci liderlik, örgütün bürokratik yapısı içinde meşru otoriteye dayanmaktadır. Hedeflerin açıklığa kavuşturulması, görev ve sonuçlar ile örgütsel ödül ve cezalar üzerinde durulmaktadır. “Şunu yaparsanız bunu vereceğim” şeklinde karşılıklı bağımlılık ilişkisi bulunmaktadır (Mullins, 2010:391). Çalışanların sorumlulukları, onlardan beklentiler, yerine getirilmesi gerekenler karşılığında elde edecekleri ödüller ortaya konulmaktadır. Bu liderlik tarzı bir takım ödülleri izleyenlerin lideri takip etmesini amaçlamasına karşın (Yılmaz, 2011:76) astlar ancak fayda bekledikleri veya cezalandırmayı önlemek için lideri takip etmektedirler. Takipçilerin bireysel özelliklerine odaklanılmamaktadır (Winkler, 2010:43).

Liderler, koşullu ödüllerin yanında olumsuz geribildirim veya düzeltici koçluk yoluyla takipçilerini etkilemektedir (McCleskey, 2014:124). Faydacı, bugüne yönelik, örgütü koordine eden, dikey iletişimin olduğu, benmerkezci, sert, tepkisel, mevkinden güç alan, merkezietçi bir özellik göstermektedir (Çelik ve Sünbül, 2008:5).



Şekil 1.5: Bass ve Etkileşimci Liderlik Şeması. (L=Lider, İ=İzleyici)

Kaynak: Miner, 2005:364

Etkileşimci liderlik ödüllendirme konusunda zayıf kaldığı için genellikle başarısızlık olmaktadır. Astların beklentilerini karşılayan etkileşimci liderler, ücret,

terfi ve takdir etme konusunda itibar kazanmakta ve bunu sürdürmektedirler. Bu konularda başarısız olanlar itibarlarını yitirmekte ve etkili bir lider olarak görülmemektedirler (Bass, 1985:29).

Literatürde etkileşimci liderliği tanımlayan bazı alt boyutlar vardır. Bu alt boyutlar aşağıda açıklanmaktadır.

#### ***1.6.2.1. Etkileşimci Liderliğin Alt Boyutları***

Etkileşimci liderlerin temel yetkinlikleri, izleyenlerin ihtiyaç ve beklentilerini tespit etmek ve aralarındaki ilişkiyi etkin bir şekilde yönetebilmektir. Bunu başarabilmek için kullanabilecek yollar etkileşimci liderliğin alt boyutlarını oluşturmaktadır (Taşkıran, 2011:60) Bunlar:

##### **1.6.2.1.1. Şarhlı ödül**

Etkileşimci liderliğin bu faktörüne göre, lider izleyenlerin belli bir düzeyde performans göstermesini sağlamak için onların iyi performanslarını ödüllendirmektedir. İzleyenler, genellikle maddi (finansal) bir ödül beledikleri için iyi performans göstermektedirler (Winkler, 2010:48).

##### **1.6.2.1.2. İstisna yönetimi**

Liderin yalnızca bir şeyler ters gittiğinde müdahale ettiği bir durumla ilgili olan istisna yönetimi (Miner, 2005:366) daha etkisiz olma eğiliminde olmakla birlikte bazı durumlarda gerekebilmektedir. Lider aktif olduğunda takipçilerin hatalarını sürekli olarak izlemekte ve gerektiğinde düzeltici önlemler almaktadır. Lider pasif olduğunda hataların meydana gelmesini beklemekte ve daha sonra düzeltmektedir (Avolio ve Bass, 2002:15). Literatürde bu bölümün iki alt başlığa ayrıldığı görülmektedir. Bunlar:

**Aktif İstisna Yönetimi:** Lider izleyenlerin görevlendirilmesinde ve yapacakları hareketlerde standartlar oluşturmakta ve sürekli izlemektedir. Yanlışlık ve sapmalara hemen müdahale edilmektedir (Sayılı ve Baytok, 2014:125).

**Pasif İstisna Yönetimi:** Bu yönetim yaklaşımında lider önceden sapmaları araştırmak yerine sorunun oluşmasını beklemekte, yalnızca olumsuzlukların ve sapmaların oluşmasında harekete geçmektedir (Berber, 2000.40).

##### **1.6.2.1.3. Serbestiyetçi (Laissez-Faire) Liderlik**

Tanım olarak liderlikten kaçınılması ya da liderin yokluğudur ve en pasif liderlik biçimidir. Lider özgürlük yanlısı görünerek hiçbir şey yapmamakta (Avolio ve

Bass, 2002:3) çekingen davranıp sorumluluk kabul etmemekte, takipçilere destek olmamakta, hiçbir karar ve geribildirimde bulunmamaktadır (Winkler, 2010:43).

### 1.7. DÖNÜŞÜMCÜ - ETKİLEŞİMCİ LİDERLİĞİN KARŞILAŞTIRMASI

Burns 1978'de dönüşümcü liderliği "takipçileri lider haline dönüştüren karşılıklı harekete geçme ve yükselme ilişkisi" olarak tanıtmıştır. Burns, etkileşimci ve dönüşümcü olmak üzere iki liderlik tipini tanımlamış ve bu kavramlar 1985'te Bass tarafından örgütsel liderliğe uygulanmıştır (Macit, 2003:96).

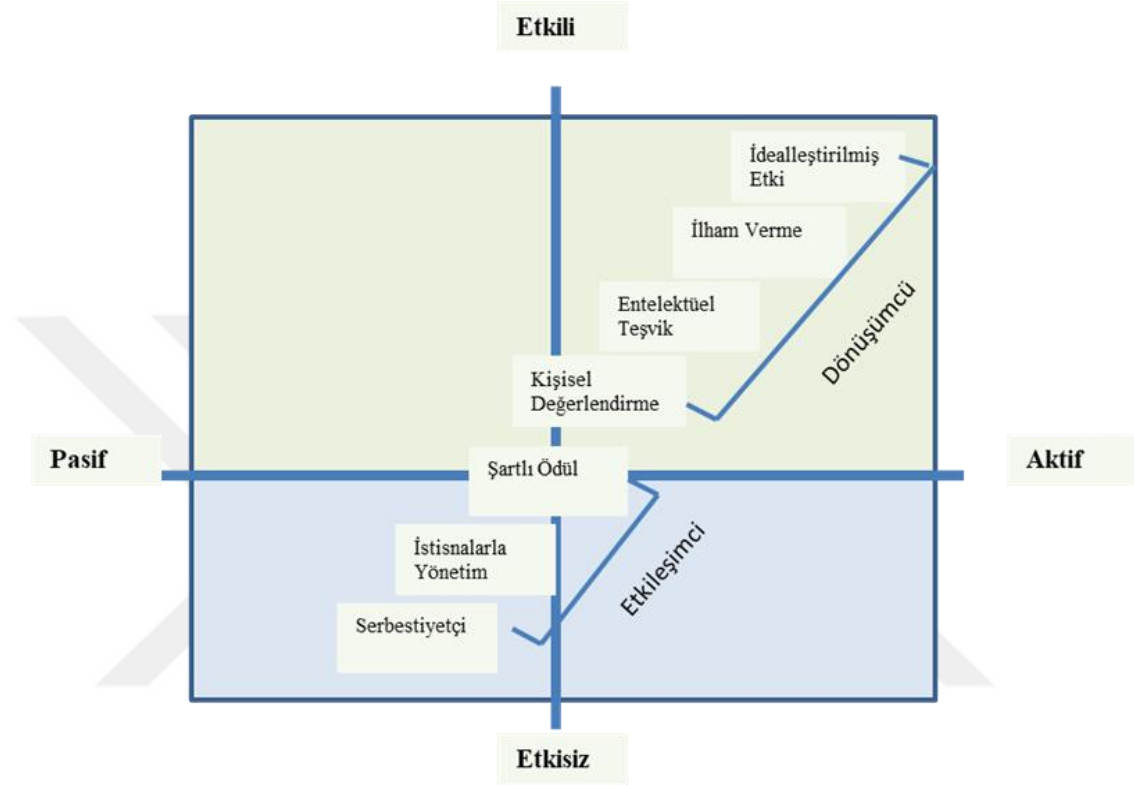
Dönüşümcü liderler vizyoner olup takipçilere ilham vermekte, akıl hocalığı yapmakta, bireylere saygı duyarak yaratıcılığı teşvik etmekte ve bütünlük içinde hareket etmektedir. Etkileşimci liderlik, izleyen ve lider arasında faydaya dayalı değiş tokuşu içeren bir tarzdır. Lider, koşullu ödül, olumsuz geri besleme veya düzeltici koçlukla takipçileri etkilemektedir (McCleskey, 2014:124). Dönüşümcü liderlik, liderin güven vermesiyle büyük oranda ilişkilidir. İlham verici motivasyon (ör. iyimserlik) ve bireyselleştirilmiş ilgi (ör. koçluk) gibi dönüşüm davranışları, astların öz yeterliliğini ve takımların ortak etkinliğini artırmaktadır (Yukl, 2013:323).

Tablo1.7: Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderliğin Karşılaştırılması

	<b>Etkileşimci</b>	<b>Dönüşümcü</b>
<b>Özellikler</b>	Alışveriş süreci Evrimsel fikirler Geleneksel yönetim düşüncesi Reaktif Sonuçlara odaklanma	Etkileme Süreci Devrimci fikirler Girişimsel bakış açısı Proaktif Vizyona odaklanma
<b>Yürütme</b>	Emir Örgüt kuralları ve ödülü Hazırlanan plan dahilinde	Telkin etme Değerler, vizyon Vizyon üzerinden iletişim
<b>Yetki türü</b>	Yetkilendirme	Güçlendirme
<b>Motivasyon</b>	Şartlı ödül	Telkin etme
<b>Güç</b>	Geleneksel	Karizmatik
<b>Lider</b>	İşi tanımlar Rolü belirler	Danışmacı ve öğretici Bireyi güçlendirerek kişiselleştirir
<b>Astlar</b>	Birey ve örgüt ayrırır	Bireysel ilgilerini yönetir
<b>Sonuçlar</b>	Beklenen performans	Bireyler beklenenden fazlasını yapar
<b>Gelişim türü</b>	Adım adım gelişme	Köklü değişimler
<b>İşletme çevresi</b>	Durağan koşullara uygunluk	Hareketli koşullara uygunluk

Kaynak: Berber, 2000:41

Liderleri etkileşimci olan organizasyonlar, liderleri dönüşümcü olanlardan daha az etkili olmaktadır. Özellikle de etkileşimci liderliğin büyük bölümü istisnai olarak pasif yönetim sergiliyorsa etkililik oranı düşmektedir (Bass, 1990b:22). Aşağıdaki şekilde liderlere göre etkili olma durumları gösterilmiştir:



Şekil 1.6: Liderlik Modelleri - Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Boyutları

Kaynak: Robbins ve Judge, 2013:384

Modele göre etkili nitelik taşıyan liderlerin dönüşümcü tarz sergileyenlerden olduğu görülmektedir.

Liderlikte kişilik özellikleri önemlidir. Dönüşümcü liderlerde cesaret, derin düşünme, etkin olma oranı yüksek düzeyde olup, otoriterlik, iddialılık, başarıya duyulan ihtiyaç, olgunluk, yaratıcılık ve özgünlük gibi özelliklerde bulunmaktadır. Etkileşimci liderlerde ise uygunluk, eşitlik gibi politik yaklaşımlar yerine sosyal tercihler daha yüksek düzeydedir. Genel olarak, kişilik faktörlerinin dönüşümcü liderlikte daha önemli bir rol oynaması beklenmektedir (Miner, 2005:366).

Devam eden bölümde araştırmanın ikinci değişkeni olan örgüt kültürüyle ilgili bilgiler verilecektir.

## **BÖLÜM 2 : ÖRGÜT KÜLTÜRÜ**

Örgütsel davranış biliminin dikkat çeken ilgi alanlarından örgüt kültürü 1980'lerin başlarından itibaren gelişmeye başlamış ve kuramsal çerçevesi giderek yaygınlaşmıştır (Özkalp ve Kırel, 2011:157). Güney Kore ve Japon örgütlerindeki başarıda örgütsel bağlılığın etkisinin gündeme gelmesiyle birlikte örgüt kültürünün önemi artmaya başlamıştır (Güney, 2012:183).

Peters ve Waterman'ın 1982'de örgütsel başarı anahtarının güçlü bir kültür olduğunu söylemesinden sonra örgüt kültürü tanımlanmaya, doğası anlaşılmaya ve örgütsel etkinlik üzerindeki rolü açıklanmaya çalışılmaktadır (Lewis, 1998:251). 1980'lerde Deal ve Kennedy, Hofstede, Van Maanen ve Barley, Ouchi, Schein gibi birçok araştırmacı tarafından örgüt kültürü üzerine çalışılmıştır (Moorhead ve Griffin, 1998:512).

Aşağıda örgüt kültürünü açıklamak için öncelikle kültür kavramı açıklanacak ve devamında örgüt kültürüne değinilecektir.

### **2.1. KÜLTÜR VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMLARININ TANIMI**

Literatürde 160 civarında tanımı yapılan kültür için 1750'lerde 'insanın yaşama tarzı' şeklinde anlam yüklenmiştir. O dönemde en çok referans alınan isim Taylor'dır ve ona göre kültür; bilgiyi, imanı, sanat ve ahlakı, örf ve adetleri, insanın toplumun üyesi olarak kazandığı alışkanlıkları ve bütün maharetlerini kapsayan karmaşık bir bütündür (Nişancı, 2012:1281). Toplumsal yaşamın dil, düşünce, gelenek, işaret sistemleri, kurumlar, yasalar, araçlar, teknikler, sanat yapıtları gibi maddi ve manevi ürünleri olan kültür, bireyin tutum ve davranışlarını yönlendiren normlar, davranış kalıpları, inançlar, tutum ve alışkanlıklar sistemi olarak tanımlanabilmektedir (Dursun, 2013:44).

Reimann ve Goodenough (1986)'a göre kültür; geçmişten aktarılanlar ile bugünkü durumun analizlerinden yola çıkarak geleceğe yönelik senteze gitmektir. Yani olan durumların, olabilecek durumların ve bunların yansımalarıyla ilgili kararları aldırarak standartlardır (Ültanır, 2003:297). Tayeb (1992) tarafından kültür için 'bir topluluk tarafından öğrenilmiş, paylaşılmış, onların maddi ve maddi olmayan yaşam tarzlarını etkileyen, tarih boyunca gelişmiş değerler, tutumlar ve anlamlar bütünü' denilmektedir (Yeşil, 2013:54).

Örgüt kültürü ise; bir örgütü diğerlerinden ayıran, üyeler tarafından ortak anlam taşıyan bir sistemi ifade eden (Robbins ve Judge, 2013:512) çalışanların birbirlerine ve

dışarıdakilere karşı duygu, düşünce ve davranışlarını etkileyen (Jennifer ve Gareth, 2008:567), örgütte paylaşılan değerler, normlar, inançlar ve anlayışlar zinciridir (Daft, 2015:336).

Hofstede (1998)'e göre örgüt üyelerini diğerlerinden ayıran kafa yapısının ortak programlanması (Genç, 2013:533) olan örgüt kültürü; inançlar, değerler, kabul gören ya da görmeyen davranış normları, yazılı politikalar, üst yönetimin baskısı ve beklentiler, formal ve informal sistem-süreç ve yöntemlerin bir araya gelmesidir (Erkmen, 2010:3). Bir grubu birbirine bağlayan ve grup tarafından paylaşılan normlar, tutumlar, beklentiler, inançlar, varsayımlar, değerler ve ideolojilerin birleşimidir (Özdevecioğlu ve Çelik, 2009:99).

Örgüt kültürü, bireylerin örgütsel işleyişi anlamalarına ve örgütte davranış normları oluşturmalarına yardımcı olan paylaşılan değer ve inançlar kalıbıdır (Deshpande ve Webster, 1989:4).

Schein (2009:27)'e göre ise kültür, bir grup tarafından öğrenilen, dışa uyum ve iç entegrasyon sorunlarını çözdüğü için geçerli kabul edilecek kadar iyi çalışan ve bu nedenle yeni üyelere doğru yolu öğretmek üzere paylaşılan örtük varsayımların bir modelidir. Schein'in bu tanımlamada kullandığı dışa uyum ve iç entegrasyonu açıklamakta fayda görülmektedir.

Dışsal uyum, başarılması gereken görevler, hedeflere ulaşmak için kullanılan yöntemlerle, başarıya ve başarısızlığa karşı başa çıkma yöntemleriyken; iç entegrasyon, ortak kimlik oluşturulması ve birlikte çalışma ve yaşama yöntemlerini uyarlama yollarını bulmaktır (Schermerhorn ve diğerleri, 2002:44).

Örgüt kültürü, çalışanların paylaştığı duygular, düşünceler, fikirler, faaliyetler, beklentiler, varsayımlar, inançlar, tutumlar ve değerlerden oluşan bir yapı (Güney, 2012:184) olup özünde aşağıdaki yedi temel özelliği barındırmaktadır (Robbins ve Judge, 2013:512):

- 1- **Yenilik ve risk alma:** Çalışanların yenilikçi düzeyi ve risk alma dereceleri,
- 2- **Detaylara dikkat etme:** Çalışanların hassasiyet, analiz ve detaylara dikkat derecesi,
- 3- **Sonuçlara yönelim:** Yönetimin sonuç ve çıktılara odaklanma derecesi,
- 4- **İnsan odaklılık:** Yönetim kararlarının insanları ne kadar etkileyeceğini dikkate alma derecesi,



- 5- **Takım odaklılık:** Faaliyetlerin birey yerine takım halinde organize edilme derecesi,
- 6- **Agresiflik:** Saldırgan ve rekabetçi olma derecesi,
- 7- **Kararlılık:** Örgütsel faaliyetlerin büyümenin aksine mevcut durumu sürdürmeye yoğunlaşmasıdır.

Aşağıdaki tabloda çeşitli araştırmacılar tarafından yapılan örgüt kültürüyle ilgili tanımlamalar vardır.

Tablo 2.1: Örgüt Kültürü Tanımları

Tanım	Kaynak
- Bir örgütün üyeleri tarafından paylaşılan inanç sistemidir.	J. C. Spender
-Güçlü ve yaygın bir şekilde paylaşılan çekirdek değerlerdir.	C.O'Relly
-Bir yerde işin yapılma biçimidir.	T.E. Deal ve A. Kennedy
-Zihnin ortak programlanmasıdır.	G. Hofstede
-Ortak anlayıştır.	Van Maanen ve S. R. Barley
-İnsanların iş yaşamında yarattığı anlamların sembolik medya araçlarıyla iletilmesidir.	J.M. Kouzes, D.F. Caldwell, B.Z. Posner
-Örgütün temel değerlerini ve inançlarını çalışanlarına ileten bir dizi sembol, tören ve mitlerdir.	W. G. Ouchi.
-Öyküler, mitler, efsaneler, sloganlar, anekdotlar ve masallar gibi sembolik araçlar tarafından aktarılan baskın ve tutarlı paylaşılan değerler dizisidir.	T.J. Peters ve R. H. Waterman
-Belirli bir grubun dışsal uyum ve iç entegrasyon sorunlarıyla baş etmeyi öğrenmede keşfettiği veya geliştirdiği temel varsayımların kalıbıdır.	E. H. Schein

Kaynak: Moorhead ve Griffin, 1998:512'den uyarlanmıştır.

## 2.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞUMU VE DEĞİŞİMİ

Örgüt kültürü genellikle bir kurucu ya da liderin ortaya koyduğu vizyon, felsefe veya iş stratejisi gibi düşünce ve değerleri belirlemesiyle başlamaktadır (Daft, 2015:338). Örgütlerde mal ya da hizmet üretirken bir takım örf, adet, gelenek, efsane ve törenler ortaya çıkarılmaktadır (Erkmen, 2010:31).

Örgüt kültürü genellikle ortak vizyon paylaşan kurucu veya üst düzey yönetici grubu tarafından oluşturulmaktadır. Bu grup vizyonu sürdüren kültürel değerler, normlar ve iklimi yaratmak için toplanmaktadır (Luthans, 2011:83). İdeoloji ve gelenek bir örgüt kültürünün ana unsurudur. Kurucu üyelerin vizyonu, sıkı çalışması, rekabetçi

ruhu ile yaşam tarzı ve örgütün çeşitli işlevleri kültürel değerlerin oluşmasında önemli bir yer tutmaktadır (Kondalkar, 2007:337).

Kurucuların ve kilit liderlerin değerleri örgüt kültürünü oluşturmada ve bu kültürlerin sıradan üyeleri etkilemesi paylaşılan uygulamalar yoluyla olmaktadır. Kurucuların ve liderlerin değerleri üyelerin uygulamaları haline gelmektedir (Hofstede ve diğerleri, 1990:311).

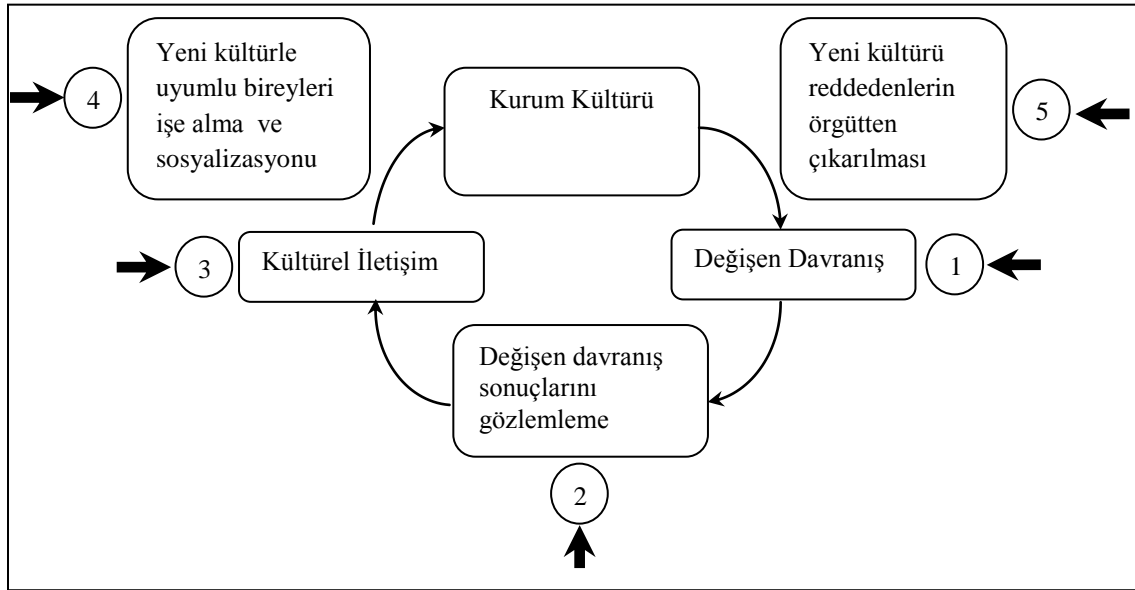
Örgüt dışı faktörler bazen örgütsel değişimi zorunlu hale getirmektedir. Örgütler değişime uyum sağlama yoluna gidebilmekte, örgütün liderleri yeni talepleri karşılamak üzere örgüt kültürünü değiştirme yoluna başvurabilmektedirler (Özkalp ve Kırel, 2011:177). Bu değişim örgütteki çalışanların değerleri, tutumları, beklentileri, inançları, yetenek ve davranışlarındaki değişimdir. Kültür değişimi, teknoloji, yapı veya ürünlerden daha çok çalışanların zihniyetleri ve nasıl düşündükleriyle ilgilidir (Daft, 2015:373).

Yöneticiler örgüt kültürünü değiştirmeye çalıştığında, örgütte uygun ve uygun olmayan davranışlar hakkında insanların temel varsayımlarını değiştirmeye çalışmaktadırlar. Geleneksel bir örgütten ekip temelli bir organizasyona geçmek, bir organizasyonun kültürünü değiştirmeye örnektir (Moorhead ve Griffin, 1998:530).

Genellikle hızlı değişen küresel çevrede, kültürel değişim liderler tarafından rekabet gücünün esası olarak görülmektedir. Değişime yönelik uygulamalar yaygınlaştıkça örgüt kültürün değişimi daha dikkat çeker hale gelmiştir. Örgütsel değişim kültürel değişimle yakından ilgilidir (Erkmen, 2010:112).

Nelson ve Quick (1997) kültürel değişimi yönetmek üzere yöneticiler için bir model sunmuşlardır. Şekil 2.1'de gösterilen modele göre, değişim için yöneticilerin yapacağı iki temel faaliyet vardır:

- 1- Mevcut çalışanlara yeni değerleri benimsetmek (1,2,3, numaralı eylemler),
- 2- Yeni çalışanlar alarak onları sosyalleştirmek ve bazılarını örgütten ayırmak (4,5 numaralı eylemler) (Aktaran: Sığı ve Gürbüz, 2015:603).



Şekil 2.1: Nelson-Quick Modeli

Kaynak: Sıgı ve Gürbüz, 2015:604

Örgüt kültürü istikrarlı niteliklerden oluşmakta ve örgüt içerisinde derin kökler salmaktadır. Örgüt içerisindeki çeşitli unsurlar değişime direnmektedir. Aşağıdaki koşulların bir kısmının ya da tümünün örgüt içerisinde varolmasıyla kültürel değişimin önü açılacaktır (Robbins ve Judge, 2015:543):

- Büyük bir müşteri kaybı gibi mevcut durumu zayıflatan ve mevcut kültürü sorgulatan dramatik bir kriz,
- Önemli alternatif değerler sunan yeni bir liderlik, krizlere cevap vermeye daha yetkin olarak algılanabilmektedir,
- Genç örgütlerin daha az yerleşik kültürü olacağından dolayı yeni değerleri yerleştirmek daha kolay olabilmektedir,
- Zayıf kültürlerin değişimi güçlü kültürlerle göre daha yaygındır.

Örgüt kültürü değiştirilmek istendiğinde şu hususlara dikkat edilmelidir (Örücü ve Üngüren, 2013:577):

- Var olan kültür çok iyi değerlendirilmelidir,
- Kültürel değişimi başlatanlar mevcut kültürün temel unsurları ve saygı duyulan taraflarına saldırmamalıdır,
- Kültürel değişimi hızlandıran oluşumlar desteklenmelidir,
- Değişimin zaman alacağı unutulmamalıdır,

- Değişime başlandıktan sonra hala rağbet gören eski kültür unsurları yenileriyle değiştirilmelidir.

Örgüt kültürünün yeni çalışanlar tarafından kısa sürede benimsenmesi çok önemlidir. Sosyalleşme bu konuda önemli bir rol oynamaktadır. Aşağıda sosyalleşmeyle ilgili bilgiler verilmektedir.

### 2.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN YERLEŞMESİNDE SOSYALLEŞME

İşe yeni girenler örgütün kültürünü bilmemektedirler. Örgütlerde işe yeni girenlere kültürünü öğretip onların uyum sağlamasına yardımcı olunmaktadır. Çalışanların örgüt kültürünü öğrenip diğerlerine aktarmasına veya uyum sürecine örgütsel sosyalleşme denilmektedir (Özkalp ve Kırel, 2011:183).

Örgütün kültürü başlangıçta normların oluşturularak, kurucu liderle özdeşleşme sağlanıp rol modeli geliştirilerek oluşturulmakta, gruba sonradan giren üyelerin sosyalleşmesiyle devamı sağlanmaktadır (Erkmen, 2010: 38). Örgüte dışarıdan gelenler kurumun değerlerini öğrenip ve normlara uygun hareket etikleri zaman üyeler tarafından içeriden kabul edilmektedirler. Yeni gelenler örgütün kültürel değerleri hakkında bilgi almakta ve resmi sosyalleşme programına katılmaktadırlar (Jennifer ve Gareth, 2008:570).

Robbins ve Judge (2015)'a göre sosyalleşme üç aşamalıdır. Bunlar:

**Ön-erişim:** Bu aşama, her bireyin hem yapacağı işe hem de örgüte ilişkin bazı değerler, tutumlar ve beklentiler ile geldiğini kabul etmektir.

**Karşılaşma:** İşe yeni giren üyenin iş, iş arkadaşları, patron ve genel olarak örgüt hakkındaki beklentileriyle gerçeklerin nasıl olduğu konusunda yüz yüze gelmesidir.

**Başkalaşım:** Yeni çalışanın değiştiği ve işe, çalışma ekibine ve örgüte uyum sağladığı sosyalleşme sürecidir.

Bir örgütün başlangıçta kurucuları tarafından belirlenen kültürü ya da ileri ki dönemde gelişen kültürünü belirleyen birçok unsur vardır. Bu unsurlar aracılığıyla örgütün kültürü hakkında kanaatlar oluşmaktadır. Devam eden bölümde literatürde yaygın olarak sunulan örgüt kültürü unsurlarıyla ilgili bilgiler sunulmuştur.

### 2.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN UNSURLARI

Örgüt kültürünün temelinde örgüt içinde veya dışında nelerin olup bittiğini kavramamıza yardımcı olan bazı temel unsurlar vardır (Güney, 2012:185). Örgüt kültürünün çalışanların motivasyonu ve verimliliğini artırması onların örgüt değerlerini

öğrenmesiyle doğrudan ilgilidir. Örgüt kültürünün unsurları; örgütün resmi sosyalleşme uygulamaları ve gayri resmi olarak gelişen değerler, işaretler, semboller, hikâyeler, törenler ve örgütsel dil şeklinde örneklendirilebilir (Jennifer ve Gareth, 2008:570).

### **Değerler**

Örgütteki insanları birbirine bağlayan ve üyeleri güdüleyen kültürel unsurlar olan değerler (Genç, 2013:554) örgütteki tutum, davranış, faaliyet ve nesnelere önem derecesini gösteren standartlardır (Güney, 2012:188). Bilinçli veya bilinçsiz olsun, üyelerin nasıl davranması gerektiğini belirleyen değerler (Erkmen, 2010:49) insanların çeşitli durumlarda nasıl davranışlar sergileyeceğini, nelerin istendiğini veya istenmediğini belirlemek için kullanılan genel ölçüler, standartlar veya rehber ilkelerdir (Jennifer ve Gareth, 2008:567).

### **Normlar**

Örgüt içindeki herkesin uymak zorunda olduğu, birlik, beraberlik, dayanışma ve denetimi sağlayan kurallar bütünü olan normlar (Güney, 2012:188) genellikle değerlerin yansıması olup, yaptırımlarla desteklenmektedir (Gülova ve Demirsoy, 2012:4). İşgörenlerce benimsenen davranışların kural ve ölçütleri olan normlar, örgüt kültürü içinde davranışı etkileyen, sosyal sistemi kurumsallaştıran ve güçlendiren unsurlardır (İşcan ve Timuroğlu, 2007:122).

### **Seremoniler ve Törenler**

Törenler, insanlar için neyin daha önemli olduğunu, hangilerinin geliştirilebileceğini gösteren, örgütün temel değerlerini ifade eden ve güçlendiren yineleyici faaliyetler dizisidir (Robbins, 1998:610).

Seremoni ve törenler, bireylere ve grup üyelerine arzulanan kültürel değerleri ve normları aktarmak ve güçlendirmek için fırsat olarak kullanılmaktadır. Birçok organizasyonun kültürel değerlerini kutlamak ve paylaşmak için emeklilerin bir araya getirilmesi, piknik gibi sosyal etkinlikler yapılması, üst düzey yöneticilerin yönetim dışı çalışanlara katılması, örgütlerin değer ve hedefleri konusunda yöneticilerin vizyonunu doğrudan iletmenin bir yolu olarak kullanılmaktadır (Guterman, 2015:7).

### **Hikâye ve Mitler**

Organizasyonla ilgili zaman içinde geçirilen ve kuruluşun temel değerlerinin bir hikâyesini anlatan efsane ve öykülerdir. (Gibson ve diğerleri, 2012:40). Bunlar;

kurucuların işten çıkarmaları, yer değiştirmeleri, önceden yapılmış hatalara karşı reaksiyonlar gibi öyküsel olayları kapsamakta olup, hikâyelerle mevcut uygulamalar açıklanmakta ve meşrulaştırılmaktadır (Robbins ve Judge, 2015:531). Hikâyeler kısmen ya da tamamen doğru olup olağan ve yaygındırlar. Hikâyelerin insanlara anahtar değerleri hatırlatma etkisi bulunmaktadır (Örücü ve Üngüren, 2013:555).

### **Semboller**

Kültür içinde belirli bir anlam taşıyan (Hofstede ve diğerleri, 1990:7) örgütte kullanılan kelimeler, şekiller, giysiler, dil, logo gibi bütün obje ve nesnelere sembollerini göstermekte olup, değer ve normlar bunlarla soyuttan somuta dönüştürülerek daha güzel ifade edilmektedirler (Güney, 2012:188). Semboller organizasyon doğasının kısa bir temsilidir (Mullins, 2010:744).

### **Dil**

Kurumlar belirli bir dil, jargon veya kısaltmalara sahip olabilirler. Örneğin ‘çalışanlar’ kelimesi yerine ‘ekip üyesi’ kavramı kullanılarak örgüt kültürünün yeni gelenlere nasıl aktarılabilceği gösterilmektedir (Scandura, 2016:376).

### **Kahramanlar**

Kahramanlar canlı veya ölü, hayali ya da gerçek, kültürde son derece değerli karakterlere sahip olan ve bu nedenle davranış modelleri olarak sunulan kişilerdir (Hofstede ve diğerleri, 1990:7).

Lider ve kahramanlar örgüt kültürünü kişiliklerinde yansıtan model ya da temsilcilerdir. Kahramanlar örgütün değerlerini kişileştirmekte ve diğerleri için rol model olmaktadır (Köse ve diğerleri, 2001:229).

Örgütler sahip oldukları kültürlere göre diğer örgütlerden ayrılmaktadırlar. Diğer yandan örgütün içerisinde de kültür alt kategorilere ayrılabilir. Aşağıda literatürde yaygın şekilde bulunan örgüt kültürüyle ilgili gruplandırmalar hakkında bilgi verilmiştir.

## **2.5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ SINIFLANDIRMALARI**

Bir örgütün inanç, tutum ve değerleri örgütün iç ve dış çevresinin özelliklerine ve örgütün tarihine bağlı olarak gelişmektedir. Örgütlerin kültürel özellikleri yönünden birbirleriyle olan benzerlik ve farklılıkları iç ve dış faktörler tarafından ortaya konulmaktadır (Erdem ve İşbaşı, 2001:35). Örgüt kültürünün grupları şunlardır:

### **2.5.1. Baskın Kültür - Alt Kültür - Karşıt Kültür**

Bir organizasyonun kültüründen bahsedildiğinde kastedilen baskın kültürdür (Robbins, 1998:596) ve örgüt üyelerinin çoğunluğu tarafından paylaşılan temel değerleri ifade etmektedir. Genellikle küçük firmalar; ortak eylemler, değerler ve inançların bir arada bulunduğu tek bir baskın kültüre sahipken pek çok büyük organizasyon baskın değerleri ve felsefesi ile tutarsız olarak birkaç alt kültüre sahip olabilir. Güçlü altkültürler genellikle yüksek performanslı çalışanlar, ekipler ve özel proje gruplarında bulunmaktadır (Schermerhorn ve diğerleri, 2002:58).

Bir işletmenin farklı işlerini yapan proje grupları ya da informal arkadaşlık grupları alt kültür özelliği gösterebilmektedir. İşletmedeki farklı birimler alt kültür özelliği gösterirken merkezi birimleri baskın kültür özelliği yansıtabilmektedir (Erkmen, 2010:16). İşletmenin pazarlama birimi risk almaya yönelikken, muhasebe birimi istikrara değer verebilmekte olup, bu durum pazarlama biriminin esnek olmasını engelleyebilmektedir. Örgütler, genel kültürlerini kaybetmeden alt kültürleri teşvik ederek esneklikleri artırılabilir (Scandura, 2016:371).

Karşıt kültür örgütün değer ve varsayımlarını reddeder. Genellikle karizmatik bir lider tarafından geliştirilen muhalif düşüncelerdir. Bu kültürlerin örgüt kültürünü reddeden bir değerler ve felsefe modeli vardır (Örücü ve Üngüren, 2013:547).

### **2.5.2. Güçlü Kültür – Zayıf Kültür**

Güçlü bir kültür, çalışanlarca paylaşılan temel değerlerle nitelendirilmektedir. Temel değerleri ne kadar çok çalışan kabul edip paylaşıyorsa kültür o kadar güçlü ve davranışlar üzerinde o kadar etkili olmaktadır. (Gibson ve diğerleri, 2012:34).

Çalışanların değer verdikleri şeylerle örgütün genelinde yüksek düzeyde uyum var ise (Scandura, 2016:370) ve örgütlerin çekirdek değerleri hem yoğun olarak sahiplenilir hem de yaygın bir şekilde paylaşılırsa güçlü bir kültürden bahsedilebilmektedir. Aksine değerler konusunda fikirlerde çeşitlilik varsa zayıf kültürden söz edilebilmektedir (Robbins ve Judge, 2015:522).

Güçlü kültürler yaygın olarak paylaşılan bir felsefenin olması yanında, genellikle dört özellik taşımaktadır:

- a- İnsanları kritik bir beşeri kaynak olarak görme,
- b- Karizmatik liderler ve kahramanlar,
- c- Ritüeller ve törenler,

d- Örgütün yönü hakkında net beklentiler (Stroh ve diğerleri, 2002:299).

Güçlü örgüt kültürü olan kurumlarda, çalışanlar örgüt ile ileri düzeyde bütünleşip, görevlerini sorumluluk duygusu ve büyük bir özveriyle gerçekleştirmektedirler. Çalışanlar örgütsel kahramanlara hayranlık duymakta ve onlarla benzer şeyler yaşamayı arzulamaktadırlar (Genç, 2013:551).

Zayıf kültürde, değerlerle ilgili uzlaşma sağlanamamıştır ve alt kültürler arasındaki bağlar gevşektir. Üyeler ve alt kültür grupları arasındaki diyalog eksikliğiyle kuşku, düşmanlık hisleri ve gerilime dayalı örgüt iklimi oluşmakta, olumsuz örgüt kültürü ortaya çıkmaktadır (Erdem ve İşbaşı, 2001:35).

Örgüt kültürü araştırmacılar tarafından oldukça ilgi gören bir alan olmuştur. Farklı araştırmalar sonucunda çeşitli örgüt kültürü modelleri geliştirilmiştir. Aşağıdaki bölümde literatürde yaygın olarak üzerinde durulan örgüt kültürü modelleri açıklanmıştır.

## **2.6. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELLERİ**

Kişinin mukayese etmek üzere örgütsel kültürü ayırt edebilme yeteneği ve sınıflandırma bilgisinin önemli olduğu düşünülmektedir. Sınıflandırma bilginin başlangıcıdır; devamındaki en önemli basamak, kültürün kökeninin ve onu açıklayan yöntem ve mekanizmaların anlaşılmasıdır (Ölçüm, 1996:188).

Örgüt kültürüyle ilgili modeller arasında literatürde yaygın olarak Hofstede , Deal ve Kennedy, Denison ve Mishra, Harrison ve Handy, Goffee ve Jones , Cameron ve Quinn, Schein, Vries ve Miller, Cameron ve Freeman gibi araştırmacıların çalışmaları vardır (Kaya ve Kesen, 2014:103, Gülova ve Demirsoy, 2012:54-55). Bu modellerden bazıları aşağıda açıklanmaktadır.

### **2.6.1. Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Modeli**

Deal ve Kennedy'nin 1982'de 'kurum kültürü' üzerine çıkardıkları kitap çok ilgi çekmiştir. Çalışmalarında; her işletmenin başarıya ulaşmasında çevrenin belirleyici olduğunu söylenmekte; her şirketin ürünler, rakipler, müşteriler, teknolojiler ve yasal düzenlemeler gibi farklı gerçeklerle yüzleşecekleri belirtilmektedir (Maximini, 2015:13).

Deal ve Kennedy (1982) yaptıkları çalışmada "örgüt kültürünün iş ortamında yaygın şekilde paylaşılan bir felsefesi vardır, değerler paylaşılır" diyerek (Ölçüm, 1996:180) örgüt kültürünü taşıdığı risk oranı (Lim, 1995:17), örgütün bulunduğu



çevrenin belirsizlik derecesi ve geribildirim hızı temelinde gruplandırmışlardır (Gülova ve Demirsoy, 2012:54). Deal ve Kennedy (1982) tarafından dört tür kültür tanımlanmıştır:

Tablo 2.2: Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Tipleri

Kültür Tipi	Özelliği
Sert adam-Maço kültürü	Yüksek risk, hızlı dönüt, dalgalı bir yapı
Sıkı çalış-Sıkı oyna kültürü	Göreceli daha düşük risk, hız konusunda yarış ve esnek yapı
Örgüt üzerine iddiaya gir kültürü	Çok yüksek risk, yavaş geri bildirim, açık ve net hiyerarşi
Süreç kültürü	Düşük risk, "arkamı kolla" zihniyeti ve sıkı hiyerarşi

Kaynak: Sığrı ve Gürbüz: 2015:608.

### **Sert adam- maço kültürü**

Karar almada atak davranılan bu kültürde risk yüksek olup geri bildirim hızlıdır. Finansal risk fazladır. Reklamcılık sektörü ve pazarlama birimi gibi alanlarda karşımıza çıkan ve daha çok başarının bireysel çabalar yoluyla elde edileceğine ve bu başarının ödüllendirilmesine odaklanılan bir kültürdür (Erkmen, 2010:88).

Alınan kararlara bağlı olarak örgütün kazancı ya da kayıpları çok kısa sürede öğrenilmektedir. Bu kültürde yüksek risk, yüksek kazanç ve fikir zenginliği olup çalışma arkadaşlarına fazla güvenmemeyi önermektedir (Güney, 2012:194).

### **Sıkı çalış,-sert oyna kültürü**

Genellikle eğlence ve hareketin kural olduğu, satışa yönelik örgütlerde görülmektedir. Bireyler risk alır ve bu risk finansal olmaktan çok bireysel kariyer riskidir (Sığrı ve Gürbüz, 2015:609). Daha çok bilgisayar ve otomobil sektöründe, işletmelerin satış birimleri gibi alanlarda rastlanan bu kültürde müşteriye odaklanılmakta olup örgüt üyelerinin yetkinlikleri ön plandadır (Erkmen, 2010:88).

### **Bahis-iddia kültürü**

Yatırım yapmanın önemine ve geleceğe odaklanılmaktadır. Yatırım bankalarının hisseleri gibi yüksek risk taşıyan, başarılı olup olmadığı konusunun yıllar alabileceği durumlarda ortaya çıkmaktadır. Karar verme yetkisine sahip hiyerarşik bir otorite sistemi vardır. Kısa vadeli dalgalanmalara karşı savunmasızdır (Mullins, 2010:741).

### **Süreç kültürü**

Kamu kurumları gibi bürokratik özellikler gösteren, düşük risk ve yavaş geri bildirim söz konusu olduğu örgütlerdeki hâkim kültürdür ( Gülova ve Demirsoy, 2012:54).

Çalışanların yaptıklarını ölçmek yerine nasıl yapıldığına odaklanılan, geri bildirim hemen hemen hiç olmadığı, çalışanların yaptığı işten çok düzgün ve tam çalışmalarının daha önemli olduğu bir kültürdür. Sistemin bütünlüğünü kendilerinden daha fazla önemseyen insanlara değer verilmektedir (Maximini, 2015:13).

Bu tarz örgütlerde kararlar fazla risk içermemektedir. Korumacılık ve dikkat geribildirim olmamasına karşı gösterilen tepkilerdir. Tipik olarak bürokrasinin özellikleri yansıtılmaktadır (Güney, 2012:194).

### **2.6.2. Handy ve Harrison'ın Örgüt Kültürü Modeli**

Charles Handy örgütlerdeki kültürleri; yapı, yönetim biçimi ve anlayışları açısından güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü ve birey kültürü olarak dört grupta toplamıştır (Sıgı ve Gürbüz, 2015:609, Güney, 2012:195).

Bu gruplandırmalar; örgütün amacına, türüne, hangi sonuçları almak için çalıştığına göre farklı özellikler göstermektedir. Bundan dolayı; merkezi otoritenin önde olduğu örgütlerde güç, bürokratik örgütlerde rol, önceliğin örgütsel amaçlarda olduğu yerlerde görev ve kişisel amaçların öncelikli olduğu örgütlerde ise birey kültürü etkin olmaktadır (Koşar ve Çalık, 2011 :589). Bu kültürlerin açıklamaları aşağıda verilmiştir:

#### **Güç Kültürü**

Bu kültürde hiyerarşi ön planda olup, güç belirli kişi ya da kişilerde toplanmakta, güç ve etki merkezden uzaklaştıkça azalmaktadır. Anahtar kişilerin işten ayrıldığında örgütte çöküntünün meydana geldiği bu kültürde güç, statü, itaat ve denetim kavramları vurgulanılmaktadır. Yüksek sezgiyle hızlı karar verilen bu modelde kararlar tepe yönetim tarafından alınmaktadır. (Özdevecioğlu ve Çelik, 2009:100, Üstün ve Kılıç, 2016:20).

Güç ya da kulüp kültürü olarak bilinen bu kültür gücün merkezde yoğunlaştığı örümcek ağı ile temsil edilmektedir. Değerli çalışanlar örümcek ağının merkezinde toplanmışlardır. Kuralların sınırları çok esnek olup merkezin duygularına göre değişmektedir. Genelde karar almadaki tutarsızlıklar ve önyargılar nedeniyle proje ya da programlar sonuca ulaşamamaktadır (Silva ve Gomes, 2015:681).

### **Rol Kültürü**

Rasyonel kuralların uygulandığı, işlerin mantık esaslı yapıldığı, statüye önem verilen ve rollerin buna göre tanımlandığı, sorun ve çözümlerin yazılı olarak önceden belirlendiği bürokratik örgüt kültürü tipidir (Gülova ve Demirsoy, 2009:54-55).

Akılcı ve yasal yapılanmaların söz konusu olduğu bu tip örgütlerde kültür yöneticilerin kontrol arzularıyla yayılmaktadır. Ayrıntılı tanımlar yapılmakta ve örgütü kontrol etmek amacıyla kullanılmaktadır. Standartların ve kuralların takibine dair güçlü bir vurgu yapılmaktadır (Koşar ve Çalık, 2011:589).

### **Görev Kültürü**

Merkezi gücün etkili olduğu bir kültürdür. Genellikle daha az kural ve bürokrasinin olduğu çok küçük örgütlerde bulunmaktadır. Etkinliği güven, empati ve kişisel iletişime dayanmakta, kontrol merkezden kilit kişilerin seçimiyle yapılmaktadır (Mullins, 2010:775).

Proje ve ekip çalışması ön planda tutulmakta ve işgörenlerin kendilerini kontrol etmesi beklenilmektedir. Daha çok esnek ve kolay uyum sağlanabilir çalışma ortamlarında görülmektedir (Güney, 2012:196).

### **Birey Kültürü**

Bireylerin bilgi, tecrübe ve yetkinlikleriyle sonuç elde ettikleri (Özdevecioğlu ve Çelik, 2009:100), bireysel amaçların gerçekleştirilmesine önem veren kültür tipidir (Erkmen, 2010:87). Bu kültürün hâkim olduğu örgütlerde bireylerin örgüt için değil de, örgütlerin bireyler için çalışması, onların ihtiyaçlarını gidermesi düşünülmektedir (Güney, 2012:196).

Diğer kültürlerden farklı olarak çalışan neredeyse tam bir otonomiye sahiptir. Güç kullanılacaksa bu genellikle uzmanlık gücü olarak kullanılmaktadır. Bireyler arası ilişkiler güven ve birliktelik temeline oturtulmaktadır (Üstün ve Kılıç, 2016:21).

Örgütteki bireyler bir takım yıldızının önündeki çok parlak bir yıldız gibi temsil edilmektedir. Örgüt yerine bireyin değerleri ön planda tutularak bireyin yıldızı parladığı sürece örgüt parlayacaktır düşüncesiyle öne çıkan bireyler ödüllendirilmektedir (Silva ve Gomes, 2015:681).

### 2.6.3. Ouchi'nin Örgüt Kültürü Modeli

McGregor 1960'ta X ve Y teorisini geliştirmiştir. X teorisine göre çalışanlar tembel, örgüt ihtiyaçlarına kayıtsız ve işlerine ilgisizken, Y teorisine göre ise çalışanlar motive olmuş, çalışmaya istekli ve örgütünün başarısı için ilgili olarak ifade edilmiştir. Ouchi ise bu teorilerden sonra Z teorisini geliştirmiştir. X-Y teorileri bireyleri değerlendirirken Z teorisi ise konuya sosyolojik olarak yaklaşmıştır (Barney, 2004:106).

Ouchi; tipik Japon işletmeleri, tipik Amerikan işletmeleri ve Z tipi Amerikan işletmeleri şeklinde üç grup üzerine yaptığı analizinde Tablo 2.3'te görülen yedi temel kültürel değer üzerinde durarak bu işletmeleri güdüleme, kalite, verimlilik ve işgücü devamlılığı unsurlarını göz önünde tutarak karşılaştırmıştır (Özkalp ve Kirel, 2011:167).

Tablo 2.3: Ouchi Modeli

<b>Kültürel Değer</b>	<b>Japon Firmalarındaki İfade</b>	<b>Amerikan Z tipi Firmalardaki İfade</b>	<b>Tipik Amerikan Firmalarındaki İfade</b>
Çalışanlara bağlılık	Ömür boyu istihdam	Uzun dönemli istihdam	Kısa dönemli istihdam
Değerlendirme	Yavaş ve nitel	Yavaş ve nitel	Hızlı ve nicel
Kariyer	Çok geniş zamanlı	Orta genişlikte zaman	Çok dar zamanlı
Kontrol	Örtülü ve gayri resmi	Örtülü ve gayri resmi	Açık ve resmi
Karar Verme	Grup ve ortak karar	Grup ve ortak karar	Bireysel
Sorumluluk	Grup	Bireysel	Bireysel
İnsanlara İlgi	Bütünsel	Bütünsel	Dar

Kaynak: Moorhead ve Griffin, 1998:520

Ouchi Amerika ve Japon firmalarını incelemiş, Japon firmalarının Amerika'da başarılı fakat Amerikan firmalarının Japonya'da çok başarılı olmadıklarını tespit etmiştir. Başarısız Amerikan firmalarının Japonya'da kendi yönetim kültürlerini uygulamaya çalıştıkları görülmüştür. Başarılı Japon firmalarının temelinde örgüt kültürlerinin etken olduğunu söylemiştir. Amerikan firmalarının Japonya'da başarılı olabilmeleri için bu iki kültürün birleşimi olan "Z Teorisini" ortaya koymuştur (Şeşen, 2015:605-606).

Z teorisi, "Amerikan firmaları Japonlara karşı mücadeleye nasıl cevap verebilir?" sorusuna cevap verebileceğini söylemiştir. Bu teoride iş verimliliğinin sadece bir mühendislik ve ekonomi sorunu değil, aynı zamanda sosyal organizasyon ve yönetim tutumu sorunu olduğu savunulmaktadır. Japon rakiplerin, insan, kalite ve

üretkenliği değerlendirecek bir sosyal organizasyon yüzünden başarılı olduğu ifade edilmektedir (Daft, 2004:118).

Z kuramıyla, örgütte uzun dönemli istihdam, çalışanlar ve örgüt arasında karşılıklı bir bağlılık sağlanmaktadır. Mesleki ilerleme uzun vadeye yayılmakta ve çalışanlara yeni ufuklar açılmaktadır. Çalışanların farklı görevlerde değişik işler üstlenmeleriyle kariyer aşamalarında çeşitlilik ve deneyim sağlanılmaktadır. Katılımcı karar verme süreci, bireysel sorumlulukla örgüt ve birey arasında karşılıklı güven yaratılmaktadır. Çalışanı informal olarak bütüncül yaklaşımla ele alma, örgütte sadece formal hiyerarşiye dayanmayan güçlü bir işbirlikçi eşitlik kültürü oluşturulmaktadır (Beycioğlu, 2007:66).

#### **2.6.4. Hofstede'in Örgüt Kültürü Modeli**

Hofstede IBM firmasının 50'den fazla ülkedeki yüzbinden fazla çalışanın kültürel değerlerini araştırarak elde ettiği verileri 1980 yılında bilimsel çalışma olarak sunmuştur. Bu ve daha sonraki çalışmalarında Hofstede, ulusal kültürler arası güç mesafesi, bireycilik, belirsizlikten kaçınma ve erillik şeklinde dört boyut önermiştir (Doğan, 2015:6).

Hofstede bu boyutlara 2010'da Minkov'la yaptıkları çalışma ile "hoşgörü" ve 2011'deki makalesinde, Harris Bond'un çalışması doğrultusunda "uzun vadeli-kısa vadeli yönelme" şeklinde iki boyut daha eklemiştir (Hofstede, 2011:8-13).

Hofstede'in geliştirdiği bu dört boyutla ilgili bilgiler aşağıda sunulmuştur.

#### **Güç Mesafesi**

Hofstede (1984)'e göre güç mesafesi, toplumdaki daha güçsüz bireylerin güç dağılımında eşitsizliği normalmiş gibi kabullenme derecesidir (Erkmen, 2010:72). "Güç ve eşitsizlik bir toplumun temel gerçekleridir ve bütün toplum eşit değildir" düşüncesini esas almaktadır (Hofstede, 2011:9).

Güç mesafesi yüksek kültürlerde bireyler güçlü görünme çabasındadırlar. Güç mesafesi düşük kültürlerde ise bireyler kendilerini bağımsız hissetmekte ve diğerleriyle eşit görmektedirler (Yeloğlu, 2011:166).

Örgütlerde güç mesafesi fazla ise; ast-üst arası fark fazladır, merkezi yapı hakim olup astlara ne yapılacağı ayrıntılı olarak söylenmektedir. Denetim katıdır, çalışanlar arasında ücret farklılıkları fazladır ve yöneticiler babacan birer otokrat şeklindedir. Güç mesafesinin düşük olduğu örgütlerde merkezi olmayan yapı ve daha az ast-üst aralığı

vardır. Ast bir süre sonra üst olabilir, ücretlendirmede keskin ayrımlar yoktur ve ideal yönetici demoktrattır (Öncül ve diğerleri, 2016:259).

### **Bireycilik-Toplumculuk**

Bireyci kültürde insanlar arasındaki bağlar gevşektir. Kendisine ve yakınında bulunan ailesine bakması beklenmektedir. Toplumcu tarafta birbirine güçlü bir şekilde bağlı ve korumacı yapıda aile ve gruplar vardır. Buradaki toplumculukla kastedilen düşünce politik olmaktan ziyade gruplara atıfta bulunmaktır (Hofstede, 1994:3).

Hofstede (1980)'e göre bireyci özellik taşıyanlar kendi sorunlarını kendileri çözmektedirler. “Ben” ifadesi çok önemlidir. Her birey kendi “özel” hayatına oldukça önem vermektedir.

Ortaklaşa karar vermek isteyenler ise bir aile içinde, aileye bağımlı bir şekilde bulunmaya ihtiyaç duymaktadırlar. “Biz” kelimesi ben kelimesi yerine tercih edilmektedir (Yeloğlu, 2011:163).

### **Belirsizlikten Kaçınma**

Toplumsal ya da örgütsel hayatta belirsizlikten ne kadar kaçınıldığını ifade etmektedir. (Güney, 2012:200). Bu his insanları kesinlik vaat eden inançlara ve istikrarı koruyan kurumları devam ettirmeye itmektir. Güçlü bir şekilde belirsizlikten kaçınan topluluklar katı kural ve inançları kormakta, normal karşılanmayan kişi ve fikirlere karşı hoşgörü gösterilmemektedir (Hofstede, 1984:84).

Belirsizlikten kaçınan yöneticiler bir durumla karşılaştıklarında sıkı davranış kodları geliştirmektedirler. Bu kültürdeki insanlar duygusaldır, güvenlik aramayı ön planda tutar ve hoşgöruları azdır. Rüşvet ve benzeri davranışlar belirsizliği azaltma adına başvurulan mekanizmalardandır (Altay, 2004:306).

### **Erillik (Masculen)-Dişilik (Feminen)**

Erkeksi kültürler kadın ve erkek rollerinin sosyal olarak çok açık olarak ayrıldığı (erkeklerin iddiacı, sert ve maddi kazanca odaklı, kadınların ise daha alçakgönüllü, yumuşak, yaşam kalitesi ile daha ilgili olmalarının beklendiği) kadınsı kültürler ise kadın ve erkek rollerinin birbiri ile çakıştığı kültürler olarak tanımlanabilir (İslamoğlu ve diğerleri, 2007:687).

Hofstede'e göre toplumda atılganlık, para elde etme, materyalist tutum ve davranışlar egemense ve insani değerler ikinci plandaysa bu kültürler erkeksi özellikler

taşımaktadır. Kişiler arası ilişkiler ve insani değerler ön plandaysa geçerli olan dışı kültürdür (Güney, 2012:201).

### **Uzun Vadeli - Kısa Vadeli Yönelme**

Zaman kişiler ve örgütler açısından çok önemli ve kıt bir kaynaktır. Batı toplumlarında zaman; belli dilimlere ayrılmış, düzenli, standart, planlı, ölçülebilir, objektif, doğrusal bir özelliktedir. Bazı doğu toplumları ve Kuzey Avrupa ülkelerinde ise zaman geleneksel olarak algılanmakta ve tüm yaşamı kapsayan, sınırsız, devirli ve çok boyutlu olarak görülmektedir (Öncül ve diğerleri, 2016:260).

Uzun vadeli yönelimle ilgili değerler sabır ve azimdir; kısa vadeli yönelimin değerleri ise geleneğe saygı, sosyal yükümlülükleri yerine getirme ve kişinin "tavırlarını" korumadır. Bu boyutun olumlu ve olumsuz değerleri Konfüçyüs'ün öğretilerini hatırlatmaktadır. Fakat bu durum Konfüçyüs'ün mirası olmayan ülkeler için de geçerlidir (Hofstede, 1994:5).

### **Hoşgörü**

Hoşgörü boyutu toplumdaki insanların arzularını ve dürtülerini ne derece kontrol ettiklerini ifade etmekte; nispeten zayıf kontrol 'hoşgörü' olarak, güçlü kontrol ise 'kısıtlama' olarak kabul edilmektedir. Hofstede'nin araştırmasına göre hoşgürüsü yüksek ülkelerde mutluluk odaklı yaşanmakta, öncelikli amaç ise hayattan zevk, haz ve keyif alma olmaktadır. Bu tür toplumlar, diğer unsurlardan çok yaşam kalitelerine önem vermektedirler (Doğan, 2015:51-52).

### **2.6.5. Peters ve Waterman'ın Örgüt Kültürü Modeli**

Peters ve Waterman (1982) "In Search of Excellence (Mükemmeli Arayış)" isimli kitaplarında Amerika'da başarılı olan, değer yaratan ve uluslar arası rekabette önde gelen firmaların bu başarıyı nasıl elde ettiklerini araştırmış, bu şirketleri diğerlerine göre daha iyi yapan sekiz özelliğin olduğunu açıklamışlardır (Şeşen, 2015:607). Bu özellikler aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

Tablo 2.4: Mükemmel Bir Firmanın Özellikleri

1- Eylemden yana olma	5- Yöneticilerin iş ve birimlere yakın ilgisi
2- Müşteriyle yakın ilişki	6- En iyi yapılan işe bağlı kalma
3- Özerklik ve girişimciliği destekleme	7- Yalın tarz, az sayıda kurmay
4- İnsan faktörüyle verimliliği artırma	8- Hem gevşek hem de sıkı organizasyon

Kaynak: Moorhead ve Griffin, 1998:523.

Bir örgütü başarıya götüren sekiz temel faktörün özellikleri şöyledir (Morhead ve Griffin, 1998:522-524; Özkalp ve Kirel, 2011:170-172; Erkmen, 2010:75-76; Şeşen, 2015:607):

### **Eylemden Yana Olma**

Yöneticiler karar verirken çok hızlı olmalı, kararları bir an önce eyleme geçirilmelidir. Başarılı firmalar sürekli eylem yönünde karar üretmelidir. Bu yazarlara göre eylemden yana kültürel değerlere sahip kuruluşlar, diğer firmalardan daha iyi durumdadırlar.

### **Müşteriyle Yakın İlişki**

Müşterilerle yakın ilişki içinde olan firmalar olmayanlara göre çok daha başarılıdırlar. Müşteriyi bilinçli ve düzenli şekilde dinleyen firmalar bunlardan çeşitli şeyler öğrenirler ve farklılaştırmada başarılıdırlar. Müşteriler mevcut ürünler, daha sonra piyasaya sürülecek ürünler, şu andaki ve gelecekteki finansal durumlarıyla ilgili bilgi kaynağıdırlar.

### **Özerklik ve Girişimciliği Destekleme**

Başarılı firmalarda yenilik ve yaratıcılık desteklenip, bürokrasi mümkün olduğu kadar azaltılmaktadır. Bu firmalarda serbest düşünce ve girişimci faaliyetler cesaretlendirilip, çalışanların risk alması sağlanarak onların hata yapmaları olağan karşılanmaktadır. Büyük firmalarda yenilik eksikliği ve bürokrasiyle savaşılmaktadır.

### **İnsan Faktörüyle Verimliliği Artırma**

İnsan kaynağı en iyi biçimde kullanılmalıdır. Mükemmel firmalarda hem yönetici hem de çalışanlar olarak insan kaynağı kalite ve verimliliğin temeli olarak görülmektedir. Üretim insan faktörüne önem verilerek artırılmaktadır. Bu kurumların kültüründeki temel değer ‘insanları onurlu ve saygılı bir biçimde görmek başarı için gerekli değil aynı zamanda zorunludur’ fikridir.

### **Yöneticilerin İş ve Birimlere Yakın İlgisi**

Başarılı firmalarda yöneticilerin işleri sahiplenmeleri, işin nasıl yapıldığıyla yakından ilgilenmeleri, hemen her alanda bilgili kılınması ve her birimin yaptığı işten haberdar olması gerekmektedir. Bu davranış firmalardaki başarıyı pekiştiren bir değerdir.



### **En İyi Yapılan İşe Bağlı Kalma**

Firma en iyi yaptığı işe odaklanmalı, bilmediği alanlardan uzak durmalıdır. Firmaların kendi temel faaliyet alanlarında kalması başarı için önemlidir. Bu firmalar çeşitlendirme, ilişkisiz endüstrilerde satın alma ve üretim yapmayı reddetmektedir.

### **Yalın Tarz, Az Sayıda Kurmay**

Peters ve Waterman'a göre örgütsel yapılar mümkün olduğu kadar yalın olarak kurulmalıdır. Başarılı şirketler çok yönetici ve karar organı yerine daha az sayıda ve kaliteli yöneticileri ile başarı ve performansı dikkate alan örgütlerdir.

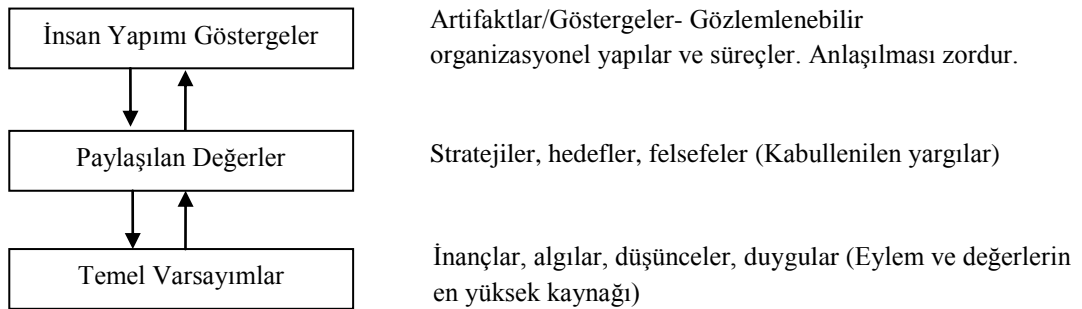
### **Hem gevşek hem de sıkı organizasyon**

Başarılı bir firmada çalışanlar kurallarla boğulmadan, daha az sayıda yönetici ile çalıştırılmaktadır. Firmayı bir arada tutan ortak kültür; çalışanların birbirini anlaması ve örgütün değerlerine inanmasıdır. Büyük oranda yetki alt kademelere dağıtılır fakat kendilerini var eden öz değerler konusunda oldukça merkezi ve tutucudurlar.

### **2.6.6. Schein'in Örgüt Kültürü Modeli**

Schein kültürün üç seviyesinin olduğunu söylemiştir. Birincisi fiziksel ve sosyal çalışma ortamında kültürün örgütsel göstergeleri olan kahramanlar, tören ve ayinler, elbise ve logolar gibi gözlemlenebilir kültür eserleridir. İkincisi paylaşılan değerler ve üçüncüsü paylaşılan değerlerden ortaya çıkan ortak varsayımlardır (Kondalkar, 2007:344).

Schein kültürün bir gruptaki üyelerin paylaştığı ve örgüt üyelerinin bilincinde depoladığı, insan ilişkileri için yön gösteren, anlam ifade eden temel varsayımlar düzeyinde, göstergelerin (artifakt) ise değerlerin ve temel varsayımların somutlaştırılmış ifadeleri olarak incelenmesi gerektiğini söylemektedir (Kongu, 2003:85).



Şekil 2.2: Kültürün Üç Seviyesi

Kaynak: Schein, 2009:21

### **Göstergeler (Artifaktlar)**

Bir organizasyona girdiğinizde gözlemlenmesi (görülen, duyulan, hissedilen) en kolay seviyedeki eserlerdir. Bu seviyede kültür çok nettir ve anında duygusal etkiye sahiptir. Ancak örgüt üyelerinin neden böyle davrandıkları ve her örgütün neden inşa edildiği gerçekten bilinmemektedir. Etraf gözlemlenerek ne olup bittiği çözülememektedir. Araştırıldığında öğrenilen şeylerle kültürün daha derin seviyesi beraberinde getirilmektedir (Schein, 2009:22).

Artifaktlar, örgütün fiziksel ve sosyal çevresinde yapılanmaktadır. Örgüttekilerce geliştirilen bazı sanatsal ürünler, mitler, semboller, örgütsel hikâyeler, efsaneler, örgüt yapılanması, örgüt politikası, davranış örüntüleri ve bunların fiziksel yansımaları olan giyim tarzları, yazılı ve sözel dil, örgüt kültürünün bu seviyesinde tanımlanılmaktadır (Gizir, 2008:188).

### **Paylaşılan Değerler**

Değerler grubun ilkeleri, felsefesi, amaçları ve içsel değere sahip olduğu düşünülen standartlarıdır (Hatch, 1993:659). Araştırmalarla bir kültürün savunduğu ve belgelendirdiği değerleri, normları, ideolojileri, şartnameleri ve felsefeleri incelenebilir.

Açık uçlu görüşmeler bu seviyede insanların hissetme ve düşünme biçimini kazanmada çok yararlı olabilmektedir (Schein, 1990:114). Bu araştırmalarla genellikle kabul edilen amaçlar, idealler, normlar, standartlar, ahlaki ilkeler ve diğer test edilemeyen alanlarla ilgili değerler seviyesi ortaya çıkarılmaktadır (Schein, 1988:9).

### **Temel Varsayımlar**

Paylaşılan değer sisteminin ve gözlemlenebilir kültür eserlerinin ortaya çıkarılmasıdır. Çalışanlar ortak bir kültür oluşturmaktadırlar (Kondalkar, 2007:338). Örgüt kültürünün en derin katmanı olup örgüt üyelerinin farkında olmadan uydukları ve bağlılık gösterdikleri temel varsayımlardır (Erkmen, 2010:74).

Temel varsayımları tanımlamak ve incelemek biraz daha zordur. Grup üyelerinin, örgütün neden dış çevreye karşı varlığını sürdürmesi gerektiği yönündeki ve örgüt içindeki operasyonel konular ve çözümlerine yönelik algıları, düşünceleri ve hissettiklerinin görünmeyen fakat tanımlanabilir sebeplerini içermektedir (Young, 2000:19).

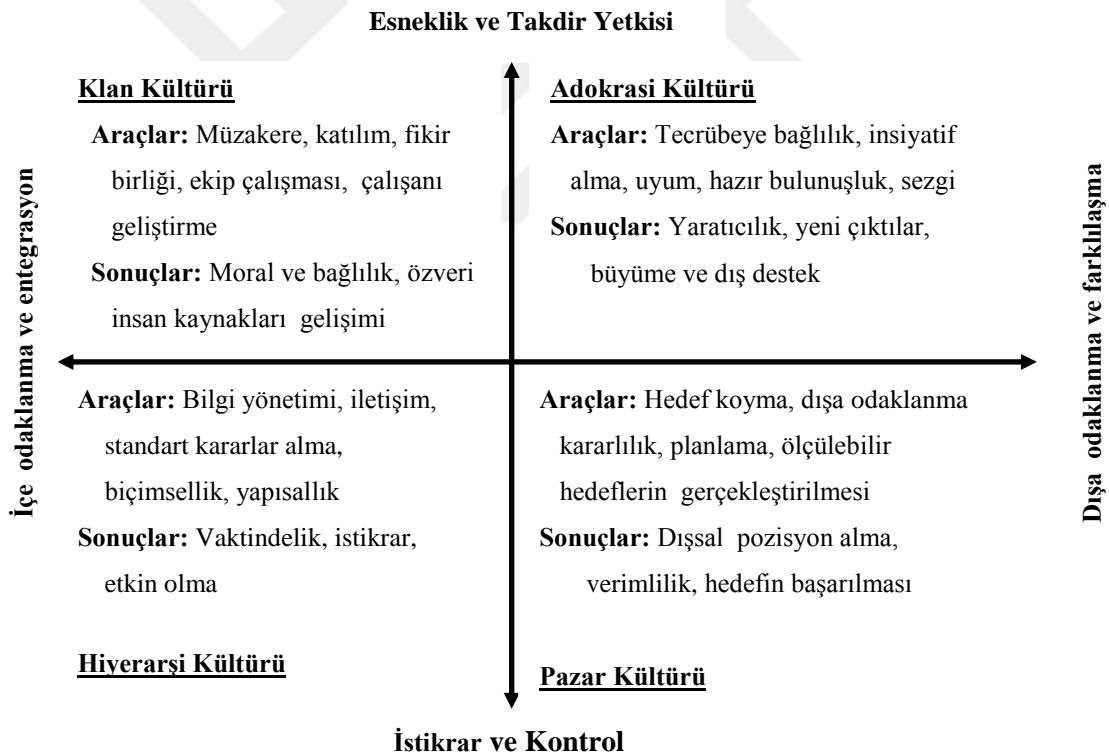
Schein (1990)'e göre çeşitli araştırma teknikleriyle örgüt üyelerinin algılamaları, düşünme süreçleri, duygu ve davranışlarının altında yatan çoğunlukla bilinç dışı olan

varsayımlar araştırılabilmekte ve şifreleri çözülebilmektedir. Varsayımların bazıları anlaşıldığında, üstü örtülü anlamları deşifre etmek çok daha kolay hale getirilebilmektedir. Altta yatan varsayımlar anlaşıldığında, kültürlerin nasıl belirsiz ve hatta kendine zıt görünebildiği anlaşılacaktır (Akbaba, 2002:9).

### 2.6.7. Cameron ve Quinn'in Örgüt Kültürü Modeli

Hem bilimsel araştırmalar da hem de yönetim danışmalarında Cameron ve Quinn'in rekabetçi değerler analizi olarak adlandırılan model oldukça sık kılınılmaktadır (Ergün, 2007:266).

Cameron ve Quinn kurumlardaki kültürel yapıyı dört farklı grupta açıklamaktadır. Bunlar; insan ilişkileri ve gelişimi (klan) kültürü, bürokrasi (hiyerarşi) kültürü, piyasa (pazar) kültürü ile dış çevreye uyum (adhokrasi) kültürüdür (Erdem ve diğerleri, 2011:77). Aşağıdaki şekilde bu dört kültür türü gösterilmektedir:



Şekil 2.3: Cameron ve Quinn'in Kültür Tipleri ve Özellikleri

Kaynak: Aktaş ve diğerleri, 2011:1562.

Dikey eksen firma veya departmandaki kontrol yönelimini göstermekte, sabitlikten esnekliğe doğru değişmektedir. Yatay eksen, dikkatin içten dışa doğru odaklanmasını göstermektedir (Gibson, 2012:37). Bu kültürlerin açıklaması aşağıdadır:

### **Klan Kültürü (Takım Kültürü)**

Klan kültüründeki örgütlere ekonomik varlıklardan daha çok aile tipi bir örgütlenmeye benzemesi nedeniyle klan denilmektedir. Bu kurumların tipik özellikleri ekip çalışması, çalışan katılım programları ve çalışanlarda kurumsal bağlılıktır. Yönetimin en büyük görevi çalışanları yetkilendirmek; onların katılımlarını, bağlılıklarını ve sadakatini kolaylaştırmaktır (Masood ve diğerleri, 2006:944).

Ekip çalışmasının vurgulandığı, aile duygusunun güçlü olduğu, paylaşılan değerler ve ortak hedeflerin ön planda tutulduğu kültürdür. Lider rehber rolündedir. Odak noktası istikrarı korumak olup başarı derecesi sadakat, bağlılık ve katılımı belirlemektedir (Aktaş ve diğerleri, 2011:1561).

Bu kültür türünde ağırlık kaynaşma, katılım ve takım çalışmasıdır. Resmi iletişim yerine ortak anlayış vardır. Lider bir akıl hocası, kolaylaştırıcı ve ebeveyn figürü şeklindedir (Keskin ve diğerleri, 2008:44).

### **Adokrasi Kültürü (Girişimci Kültür)**

Bu kültürde yönetimlerce girişimcilik, esneklik, yaratıcılık ve çevreye uyum sağlamaya önem verilmektedir. Liderler için yenilikçilik ve risk alma önemli olup yeni pazar bulma ve büyüme önceliklidir (Gülova ve Demirsoy, 2012:55). Adokrasi kültürü, girişimcilik, yaratıcılık ve adaptasyonu ifade etmektedir. Esneklik ve tolerans bu kültürün en önemli inançlarını oluşturmaktadır. Örgütsel etkinlik, büyüme için yeni pazarlar ve yollar bulmak olarak tanımlanmaktadır (Aydıntan, 2012:7).

### **Hiyerarşi (Bürokrasi) Kültürü**

Bürokratik kültür ya da diğer bir ifadeyle bürokratik modelde yeterlilik örgütsel performansın en önemli ölçüm kriteridir. Dolayısıyla bir örgüt ne kadar bürokratik özelliğe yaklaşırsa o kadar etkili olmaktadır. Daha farklı bir ifadeyle bir örgüt ne kadar uzmanlaşmış, ne kadar merkezi ve ne kadar formal olursa o kadar iyidir denilmektedir. Sonuçta bürokrasi kültürünün üzerinde durduğu ana yapı, mantıksal ve yasal çerçevedir (Erdem ve diğerleri, 2011:80).

Prosedürler ve iyi tanımlanmış süreçler insanlara ne yapacağını göstermektedir. Düzenli çalışan bir organizasyonun sürdürülmesi önemlidir. Örgütün uzun vadeli kaygısı istikrar, öngörülebilirlik ve verimlilik. Örgüt resmi kurallar ve politikalarla bir arada tutulmaktadır (Ergün ve Taşgıt, 2013:134).

### Pazar Kültürü (Pazar Odaklı Kültür)

Pazara yoğunlaşan örgütler, piyasada önemli bir yere sahip olmaya çabalamaktadır. Hedefler uzun vadeli olup sorumluluk ve ödüller bireylerin örgüte kattığı değere göredir. Lider üretkendir ve sert rekabet sevilmektedir. Örgütteki bağlılık kazanma üzerine odaklıdır (İşcan ve Timuroğlu, 2007:124). Pazar kültüründe, kontrol ve dış odaklanma üzerine büyük önem verilmektedir. Hedef belirlemeye odaklanılarak, verimlilik ve etkinlik gibi ölçütler vurgulanmaktadır (Quinn ve Rohrbaugh,1983:371).

Cameron ve Quinn (1999)'e göre örgütsel yaşam döngüsünün ilk aşamaları örgütlerin adokrasi kültürü (bürokratik yapı ve ilişkilerin az olduğu) biçimindedir. Örgütler geliştikçe, çile hissi, güçlü aidiyet ve örgütle ilgili kişisel kimlik duygusunun olduğu klan (insan ilişkileri, grup) kültürüne yönelinmektedir. Örgüt büyüdükçe yetki ve sorumluluklardaki karmaşa, kişilerin kontrol edilememesi gibi nedenlerle standart işlemler ve yapıya olan vurgu ortaya çıkarak hiyerarşi kültürüne geçiş olmaktadır. Nihayetinde rekabetçilik, sonuçlar elde etme ve dışsal ilişkiler üzerindeki vurguya odaklanılarak pazar kültürüne doğru gelişim tamamlanmaktadır (Ergün, 2007:268).

Tablo 2.5: Rekabetçi Değerler Çerçevesi

Kültür Tipi	Varsayım	İnançlar	Değerler	Göstergeler (Davranışlar)	Etkinlik Kriterleri
Klan	Memnuniyet	İnsanlar güvendiklerinde uygun davranırlar, sadakat, örgüte üye olma	İlgi, bağlılık, işbirliği, güven ve destek	Takım çalışması, katılımcılık, çalışan katılımı ve açık iletişim	Çalışan memnuniyeti ve bağlılık
Adokrasi	Değişim	İnsanlar, görevin önemini ve etkisini anladıklarında uygun davranırlar	Büyüme, teşvik, özgürlük ve detaylara dikkat	Risk alma, yaratıcılık ve uyumluluk	Yenilik
Pazar	Başarı	İnsanlar net hedeflerine ulaştıklarında ve başarılarından dolayı ödüllendirildiklerinde uygun davranırlar	İletişim, rekabet, liyakat ve başarı	Müşteri ve rakip bilgilerini toplama, hedef belirleme, planlama, görev odaklılık, rekabetçilik ve saldırganlık	Artan pazar payı ve kârlılık, ürün kalitesi ve verimlilik
Hiyerarşi	İstikrar	İnsanlar, rolleri ve prosedürleri kurallara ve yönetmeliklere göre açıkça tanımlanırsa uygun davranırlar	İletişim, Rutinleşme, resmileşme	Uygunluk ve öngörülebilirlik	Verimlilik, vaktindelik, sorunsuz çalışma

Kaynak: Schneider ve diğerleri, 2012: 374

### 2.6.8. Denison Örgüt Kültürü Modeli

Denison ve Mishra 1995'te önce beş işletme ile nitel, daha sonra 764 işletme üzerinde CEO algılarını ölçen nicel bir çalışmayla örgüt kültürü modeli geliştirmişlerdir (Denison ve Mishra, 1995:204). Örgüt kültürünün ölçülebilirliği için iki ana eksen oluşturulmuştur. Birincisi; örgütün kontrolü dışındaki müşterilerin değişen nitelikleri, istekleri, teknolojik uygulama ve yenilikler gibi çevresel yani dış koşullara uyum sağlayabilme derecesidir. İkinci ana eksen ise dış koşullara uyum için işletmenin kendi bünyesinde gerekli yapısal ve işlevsel değişimleri yapabilme kapasitesidir (Kızıloğlu ve Kök, 2017:142, Yahyagil, 2004:59).

Bu modelde; işletmelerin dışa uyum sağlayabilmesi ve kendi bünyesini bu duruma uygun hale getirebilmesi için uyum yeteneği, misyon, katılım ve tutarlılık şeklinde dört kültürel özellik tanımlanmıştır (Yılmaz ve Ergün, 2008:292).



Şekil 2.4: Denison Örgüt Kültürü Modelinin Teorik Boyutları

Kaynak: Denison ve Mishra, 1995:216

Denison'un geliştirdiği modelin her bir boyutu 3 alt boyuta ayrılmakta, toplamda ise 12 alt boyuttan oluşmakta olup, modelin özgün formunda toplam 60 soru ile veriler elde edilmiştir. Bu modelin temel ve alt kavram boyutları aşağıdaki gibidir (Yahyagil, 2004:60):

KATILIM	Yetkilendirme
	Takım Çalışması
	Yetenek geliştirme

	Temel Değerler
TUTARLILIK	Uzlaşma Koordinasyon
	Değişim
UYARLAMA	Müşteri Odaklılık Örgütsel Öğrenme
	Stratejik Yönetim
MİSYON (Vizyon)	Örgüt Amaçları Misyona

#### **2.6.8.1. Katılım**

Modelin bu boyutu, çalışanların yüksek performans sağlayabilmeleri için izlemeleri gereken yol haritası ve uygulayacakları yöntemlerden oluşmaktadır (Kızıloğlu ve Kök, 2017:144). Etkili örgütlerde insanlar güçlendirilmekte, ekipler etrafında organize olunmakta ve onların yeteneklerini geliştirilmektedir. Bu örgütlerde yönetici ve çalışanlar kararlı ve güçlü bir sahiplenme duygusu hissetmektedirler. Her seviyeden insan, çalışmalarının etkilendiği ve örgütün hedefleriyle doğrudan bağlantılı kararlara katıldıklarını hissetmektedirler (Fey ve Denison, 2003:688). Bu şekilde çalışanların, yüksek katılımlı örgütlerin resmi, açık, bürokratik kontrol sistemlerinden ziyade informal, gönüllü ve örtülü kontrol sistemlerine güvenmeleri sağlanmaktadır. Bu özellik üç alt boyuta ayrılmıştır (Pirayeh ve diğerleri, 2011:1888):

**Yetkilendirme:** Çalışanların kendi işlerini yönetme yetkisine, inisiyatifine ve yeteneğine sahip olmalarıyla örgüte karşı bir sahiplenme ve sorumluluk duygusu yaratılmaktadır.

**Takım Çalışması:** Değer, tüm çalışanların karşılıklı olarak hesap verebileceği ortak hedeflere doğru işbirliğine dayalı olarak konumlandırılmaktadır. Örgütte iş yapmak için takım çalışmasına güvenilmektedir.

**Yetenek Geliştirme:** Örgütün, rekabetçi olarak kalmak ve devam eden iş ihtiyaçlarını karşılamak için çalışanların becerilerinin geliştirilmesine sürekli olarak yatırım yapması anlamındadır.

### 2.6.8.2. Tutarlılık

Örgütlerde davranışlar bir dizi temel değerden kaynaklanmaktadır. Liderler ve takipçiler farklı bakış açıları olsa bile anlaşma konusunda yeteneklidirler. Bu tür tutarlılık, ortak bir zihniyet ve yüksek derecede uyumluluktan kaynaklanan güçlü bir istikrar ve iç uyum kaynağıdır. İçsel değerlere dayanan örtülü kontrol sistemleri açık kurallara ve yönetmeliklere dayanan dış kontrol sistemlerinden daha etkin bir koordinasyon sağlama aracıdır (Zakari ve diğerleri, 2013:98).

Tutarlılık boyutuna ait alt kavramsal boyutlar ise şunlardır (Yahyagil, 2004:60):

**Temel Değerler:** Örgütlerin kuruluş aşamasında kurucular tarafından belirlenen ve daha sonra üst yönetimlerce sürdürülen, örgütün tüm fonksiyonel özelliklerini belirleyen temel, vazgeçilmez nitelikteki değer yargılarını kapsamaktadır.

**Uzlaşma:** Örgütteki çalışanların işletme amaçları ve bunlara ulaşma yöntemleri hakkında net bir düşünce ve eylem birliği içinde olmalarıdır.

**Koordinasyon (İşbirliği ve Bütünleşme) :** Örgütteki ana ve alt bölümler arasında genel amaçlara ulaşılması için alınacak tüm karar ve işgörme ilke ve yöntemleri arasındaki uyumdur.

### 2.6.8.3. Uyum Yeteneği (Uyarılama)

Müşteri talepleri ve dış çevrenin gereklerine stratejik ilginin yöneltilmesi olan uyum yeteneği (Kızıloğlu ve Kök, 2017:144), örgütün dış çevresiyle ilişkilerine verdiği önemini, esnekliğini ve değişim yeteneğini göstermektedir. Uyum kültürünün baskın olduğu örgütler; iç değişkenlerden, dış çevreden ve pazardan gelen uyarılara hızlı cevap verebilme kapasitesine sahiptirler. Hizmet verilen kesimle birlikte risk almakta, hatalarından bir şeyler öğrenmekte ve deneyimleriyle değişmektedirler (Barut ve Onay, 2018:187).

Uyum yeteneğine ait alt başlıklar şunlardır (Eşitti, 2014:33):

**Değişim:** Günümüz dünyasına ayak uydurmak, sürekli değişen ve farklılaşan dış şartlar karşısında daha tatmin eden çözümler bulabilmek için yaratıcı değişiklikler yapılabilmesidir.

**Müşteri odaklılık:** İşletme müşterilerinin istek, ihtiyaç ve beklentilerinin en iyi şekilde karşılanmasıdır.

**Örgütsel öğrenme:** Hızla değişen koşullar, gelişen teknolojik ve diğer yenilikler ve kazanılan deneyimler de dikkate alınarak sürekli olarak yeni bilgilerin öğrenilmesi bir işletmenin tümü için çok önem arz etmektedir.



#### 2.6.8.4. Misyon (Vizyon)

Misyon özelliği kurumun hedeflerini tanımlamakta ve örgütün üyelerine amaç ve anlam duygusu sağlamaktadır. Böylelikle istikrar ve yön vurgulanmakta ve örgütün dış dünyayla ilişkilerinin düzenlenmesine yardımcı olunmaktadır. “Stratejik yön ve niyet”, “hedefler ve amaçlar” ve “vizyon” kavramlarını vurgulayan, iyi tanımlanmış ve anlaşılır, net bir değerler kümesine sahip kuruluşlar, misyon özelliğinde yüksek performansa sahip olarak kabul edilmektedir (Yılmaz ve Ergün, 2008:292).

Denison ve Neale (1996) misyon başlığıyla ilgili alt boyutları aşağıdaki gibi açıklamışlardır:

**Stratejik yönetim:** Açık stratejik hedefler, örgütün amacını çalışanlara iletmekte ve örgütün “markasını” sunabilmesi konusunda herkesin nasıl katkı sağlayabileceğini açık bir şekilde ortaya koymaktadır.

**Temel amaçlar:** Net bir hedefler ve amaçlar kümesi misyon, vizyon ve strateji ile ilişkilendirilebilmekte ve çalışanların faaliyetlerinde net bir yönelim sağlayabilmektedir.

**Vizyon:** Örgüt, arzu edilen gelecekteki ortak bir görüşe sahiptir. Temel değerleri barındırmakta, çalışanlara rehberlik ve yön verirken onların duygu ve düşüncelerini yansıtmaktadır.

Devam eden bölümde birbiriyle ilişkili iki kavram olan örgüt kültürü ve örgüt iklimi ile ilgili bilgiler verilmiştir.

### 2.7. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ – ÖRGÜT İKLİMİ İLİŞKİSİ

Örgüt iklimi psikolojiye, örgüt kültürü antropoloji ve sosyolojiye dayanmaktadır. İklimle genellikle bir örgütteki mevcut durumlar, gruplar, çalışanlar ve iş performansı arasındaki bağlantılar ifade edilmektedir. İklim, yönetimce davranışları etkilemek için daha kolay manipüle edilmektedir. Örgüt kültürüyle bir durumun oluştuğu tarihsel bağlamı ve bu durumunun çalışanlardaki etkisi ifade edilir. Örgüt kültürü uzun zamanda oluştuğu için kısa vadede değişmesi çok daha zordur (Moorhead ve Griffin, 1998:516).

İklim örgütteki bireylerin kurumları ve iş çevreleri hakkında paylaşılmış olan algılarını göstermektedir. Çeşitli araştırmalarda psikolojik iklim ile iş tatmini, ilişki, bağlılık ve motivasyon düzeyi arasında güçlü ilişkiler tespit edilmiştir. Pozitif işyeri

iklimi, yüksek müşteri memnuniyeti ve finansal performansla ilişkilendirilmektedir (Robbins ve Judge, 2015:524).

Sığrı ve Gürbüz (2015:623)'e göre örgüt kültürü ve iklimi arasındaki bazı farklar şöyledir:

- Örgüt kültürü uzun dönemli ve stratejik özellikteyken, örgüt iklimi geçici özelliktedir,
- Örgüt kültürü, örgüt iklimini kapsar, etkiler ve biçimlendirir,
- Örgüt kültürü yavaş değişirken, örgüt iklimi hızlı değişir,
- Örgüt kültürü davranış normlarını oluştururken; iklim bunlara ne kadar uyulup uyulmadığı konusunda göstergedir,
- Örgüt kültürü çalışanların beklentilerinin ne olduğuyla ilgilenirken, örgüt iklimi çalışanların beklentilerinin gerçekleşme düzeyini ölçmektedir.

Örgüt iklimi, örgüt kültürünün görünen yüzüdür. Örgütteki bireylerin ilişkilerinden ve örgütün temel kültüründen ortaya çıkmaktadır. Onların değerleri, tutumları, davranış ve duygularının gücünü ve içeriğini yansıtmaktadır. Örgütsel destek, örgütteki açıklık, gözetim biçimi, çatışma, özerklik, ilişkilerin kalitesi ve yaygın norm ve tutumlardır. Bir anlamda örgütün atmosferidir (Erkmen, 2010:12-13).

Devam eden bölümde araştırmanın bağımlı değişkeni olan yenilik performansı ile ilgili bilgiler sunulacaktır.

## **BÖLÜM 3 : YENİLİK PERFORMANSI**

Değişimin çok hızlı olduğu günümüzde işletmeler oldukça sert koşullarda rekabet etmektedirler. Küreselleşmenin de etkisiyle bilginin önemi daha da artmıştır. İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve pazar paylarını artırmaları için sürekli yenilik yapma ve yeni ürünler piyasaya sürme arayışına girmişlerdir. Ürün ve fiyatların daha çok benzeştiği günümüzde rekabet edebilmek için fark yaratmak amacıyla yenilik yapmak daha fazla önem kazanmıştır. Yenilik performansı yüksek işletmeler sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmektedir.

Araştırmanın bu bölümünde işletmeler için vazgeçilmez bir unsur olan yenilik üzerinde durulacaktır. Yenilik kavramıyla ilgili bilgiler verildikten sonra yenilik türleri, yenilik stratejileri, yeniliğin stratejik önemi gibi konulara değinilecek ve yenilik performansı ile ilgili bilgiler sunulacaktır.

### **3.1 YENİLİK KAVRAMI**

Yenilik (inovasyon) kelimesi, “innovare” (Taşgit, Demirel, 2016:309), “novus”, “new” sözcüklerinden esinlenilerek türetilmiştir ve "yeni bir fikir, yöntem, araç ya da yeni bir şey oluşturma süreci" olarak tanımlanmaktadır (Gopalakrishnan ve Damanpour, 1994:95).

İlk defa Schumpeter (1934)'in “kalkınmanın itici gücü” olarak tanımladığı yenilik kavramının literatürde farklı tanımlarına rastlamakta (Coşkun ve diğerleri, 2013:106 ) yenileme, yenilikçilik, yenilik, yenileşim, değişim, keşif (Aygören, 2009:8; Ünlü, 2013:163) yaratıcılık, icat, teknolojik ve örgütsel değişim gibi kelimelerle ifade edilmektedir (Walker ve diğerleri, 2015:408).

Türk Dil Kurumu'nda yenilik için; var olan bilgi birikiminden yola çıkılarak daha gelişmiş, daha kaliteli, daha işlevsel yeni ürünler, üretim süreçleri, örgütlenmeler ve yönetim uygulamalarının geliştirilmesi şeklinde tanım yapılmaktadır (TDK, 2017).

Oslo kılavuzuna göre ise yenilik; işletme içi uygulamalarda, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün (mal ya da hizmet) veya süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir organizasyonel yöntemin gerçekleştirilmesidir (Oslo Klavuzu, 2005:50).

Schumpeter'e göre yenilik, yeni bir ürün bulmak, yeni bir üretim metodu geliştirmek, yeni bir pazar kurmak, yeni kaynaklar geliştirmek ve herhangi bir

endüstride yeni bir örgüt oluşturmak gibi faaliyetleri kapsamaktadır (Işık ve Kılınç, 2011:14).

Yeni bir fikir veya davranışın üretilmesini, geliştirilmesini ve uygulanmasını kapsayan çok yönlü bir yapı olan yenilik süreci boyunca fikirler yeni ürün veya hizmetlere, yeni teknolojilere, yeni organizasyonel yapılara veya yeni yönetim yaklaşımlarına dönüştürülmektedir (Azar ve Ciabuschi, 2017:325).

Drucker'a göre yenilik; girişimcilerin değişimi farklı bir iş ya da hizmet için fırsat olarak kullandığı, öğrenilebilen ve uygulanabilir bir disiplin olup, yeniliğin amacı müşteri kazanmak, ekonomik tatminler sağlamaktır. Bunun için yöneticiler toplumun gereksinimlerini kârlı iş fırsatlarına dönüştürmelidir. Bu da yeniliğin başka bir tanımıdır (Swaim, 2010:103).

Yenilik, hem süreç hem de bir sonuçtur. Süreç olarak, örgütsel değişimin özel bir durumunu ve yeni bir ürün üretmek için yapılan faaliyetleri içerirken, sonuç anlamı ise yenilik faaliyetleri sonucunda elde edilen yeni veya iyileşmiş mal ve hizmetleri ifade etmektedir (Naktiyok, 2007:213).

Maes ve diğerleri (2011) yeniliği “farklı çevrelerdeki farklı insanların farklı şekillerde ortaya koyduğu farklı şeyler” şeklinde tanımlamaktadır. Yeni ya da mevcut bilgi ve teknolojinin farklı kombinasyonlarının ekonomik fayda sağlayacak şekilde başarılı bir olarak üretilmesidir (Aktaran: Ünlü, 2013:163). Yenilik mutlaka ekonomik ve/veya sosyal bir değer yaratmalıdır. Dünyanın en iyi ve en yeni fikri ticari ve sosyal değer yaratmıyorsa yenilik sayılmamaktadır (Coşkun ve diğerleri, 2013:107).

Geniş anlamıyla yenilik, bilginin ekonomik ve toplumsal faydaya dönüştürülmesidir. Bundan dolayı teknik, ekonomik ve sosyal süreçler bütünüdür. Değişim isteği, yeniliğe açıklık ve girişimci ruhla özdeşleşen bir kültürün ürünüdür. Örgütler için yenilikçilik, verimliliği ve kârlılığı arttıran, yeni pazarlara girilmesinde ve mevcut pazarın büyütülmesinde önem taşıyan güçlü bir rekabet aracıdır (İraz ve diğerleri, 2016:57).

Ganzer ve diğerleri (2017:323)'ne göre yenilik; yeni ürünlerin, süreçlerin ve organizasyonel tarzların araştırılması, keşfedilmesi, denenmesi ve uygulanması olarak tanımlanmaktadır. Bu yeniliğe etki eden süreç şöyle açıklanabilir:

- a- Bilinmeyen çözüm yöntemleri ile teknik ve ekonomik belirsizlik,
- b- Bilimsel bilgide yeni teknoloji olanaklarına güvenilmesi,

- c- Entegre üretim işletmelerinde araştırma, geliştirme (Ar-Ge) ve uygulama faaliyetlerinin artırılması,
- d- Gayriresmi problem çözme faaliyetlerine bağlı öğrenme süreci ve müşteri gereksinimlerini karşılamak için yapılanlar.

Rubenstein yeniliği; yeni veya geliştirilmiş ürünlerin, işlemlerin, malzemelerin ve hizmetlerin geliştirildiği ve bir kurum ve / veya pazara aktarıldığı süreç olarak tanımlanmaktadır. Tablo 3.1’de bu süreçle ilgili örnek sunulmaktadır (White ve Bruton, 2011:19)

Tablo 3.1: Yenilik Kategorileri

		ÜRÜN / SÜREÇ	
		Yeni	Eski
KULLANIM – SORUN	<b>Kategori 1:</b>		<b>Kategori 2:</b>
	Eski probleme yeni çözüm		
	Ürün: Yeni ilaçlar		Yenilik yok
	Süreç: Tam zamanında		
	<b>Kategori 3</b>		<b>Kategori 4</b>
En yenilikçi: Yeni fırsatlar yaratan yeni ürün		Eski ürün / sürecin yeni bir yolla kullanımı	
Ürün: 1980’de bilgisayar		Ürün: CD’lere karşın DVD’ler	
Süreç: Stok yönetiminde barkodlar		Süreç: Uydularla arazi analizi	

Kaynak: White ve Bruton, 2011:20

Yenilik, farklı aşamalardan meydana gelmektedir. Yenilik sürecinde ilham ve hayal gücü yeni düşüncelerin ortaya çıkmasında rol oynamaktadır. Araştırmalara göre yenilik sürecinde ilham ve hayal gücünün etkisi % 10 iken çaba ve uğraşın etkisi %90 gibi bir ağırlığa sahip olmaktadır (Örücü ve diğerleri, 2011:62).

Yenilik süreci; yenilik yaratma ve yeniliklerin benimsenmesi olmak üzere iki ayrı aşamaya ayrılmaktadır.

Yenilik yaratma; ürün ya da süreç çözümleri için fikir yaratma ve problem çözmeyi kapsamakta iken, benimsenme aşaması; bir yeniliğin edinilmesi ve/veya uygulanmasıdır (Read, 2000:97). Bu süreç icat ya da bir pazar ihtiyacının ya da fırsatının algılanmasıyla başlamaktadır. Bu ayırım teknolojinin itme gücü ve pazarın çekme gücü ile ifade edilmektedir (Güleş ve Bülbül, 2004:189).

Yenilik sürecindeki bileşenler; organizasyonun yetenekleri, pazarın ihtiyaçları ile bilim ve teknoloji temeline göre şekillenmekte olup endüstriyel yenilik sürecinin tarihsel gelişimi aşağıdaki gibi sunulabilir (Trott, 2005:25):

Tablo 3.2: Yenilik Modellerinin Tarihi Gelişimi

Tarih	Model	Özellik
1950/1960'lar	Teknolojinin itmesi	Basit doğrusal sıralı süreç; Ar-Ge'ye vurgu; Pazar Ar-Ge ürünlerinin bir alıcısıdır.
1970-1980'ler	Pazarın çekmesi	Basit doğrusal sıralı süreç; pazarlamaya vurgu; Pazar Ar-Ge'yi yönlendirmektedir.
1980-1990'lar	İkili model	Pazarın beklentileri ve Ar-Ge'nin entegrasyonuna yoğunlaşır.
2000'ler	Etkileşimli model	İtme ve çekmenin kombinasyonu
	Ağ modeli	Bilgi birikimi ve dış bağlantılara vurgu.

Kaynak: Trott, 2005:25

Teknolojinin itmesi modeli, araştırma- geliştirme (Ar-Ge) ile ortaya çıkan fikirlerin imalat yoluyla ürüne dönüşerek, pazarlama ve satış yoluyla tüketicilere ulaştırıldığı bir modeldir.

Pazarın çekmesi modeli ise müşteriler ile yakın etkileşimlerden kaynaklanan yeni fikirlerin dikkate alındığı, pazarlama süreçlerinin önemli olduğu, müşteri ihtiyacı odaklı bir modeldir. Ar-Ge çalışmaları sonucunda ortaya çıkan fikirler imalat yoluyla ürüne dönüşmekte ve tüketiciye ulaşmaktadır (Işık, 2013:39)

Yüksek seviyeli yenilikler (radikal) teknolojinin itmesi, daha sık yapılan yenilikler ise düşük dereceli yenilikler (kademeli) olup pazarın çekmesiyle ilişkilidir (Traufler ve Tschirky, 2007:31).

Örgütlerde yeniliğin ortaya olması için ya kurum içerisinde yeniliğin geliştirilmesi ya da dışarıdan temin edilmesi gerekmektedir. Örgütlerdeki yenilikle ilgili süreç devam eden bölümde açıklanmaktadır.

### 3.2. YENİLİKLE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR

Yenilik (inovasyon) kavramı bazı kavramlarla karıştırılabilmekte hatta yeniliğin yerine kullanılabilir. Yaratıcılık, icat gibi kimi terimlerin yeniliği ifade edecek şekilde kullanılması yeniliğin tanımlanmasında ve yeniliğin yönetilmesinde hatalara yol açmaktadır (Bülbül, 2010:32, Güleş ve Bülbül, 2004:125).

Yenilikle ilişkili birçok kavram bulunmakla birlikte yaygın olarak kullanılan araştırma-geliştirme (Ar-Ge), yaratıcılık ve icat ile ilgili bilgiler verilecektir.

### 3.2.1. Araştırma Geliştirme (Ar-Ge)

Ar-Ge bilim ve teknolojinin gelişmesini sağlayacak yeni bilgileri elde etmek ya da mevcut bilgilerle yeni malzeme, ürün ve araçlar üretmek, yazılım üretimi dâhil yeni sistem, süreç ve hizmetler oluşturmak veya mevcut olanları geliştirmek için yapılan düzenli çalışmalardır (Zerenler ve diğerleri, 2007:657). Büyük ölçekli firmalarda yeni ürünler genellikle yoğun Ar-Ge çalışmalarıyla ortaya konulmaktadır. Bu nedenle Ar-Ge yeniliğin asli kaynağı olarak görülmektedir (Açıkgöz, 2012:25).

Ar-Ge; bilgi birikimini artırmak ve bunu yeni uygulamalarda kullanmak üzere yapılan düzenli yaratıcı çalışmalardır. Ar-Ge faaliyetleri sonucunda elde edilen bilgi yeni bir ürün ve üretim yönteminin geliştirilmesi ve yeni bir pazarın ortaya çıkarılmasında kullanılır. Üretilen bu bilgi ile firmaların rekabet gücü artırılarak gelişmelerine katkı sağlanılmaktadır (Işık ve Kılınç, 2011:17).

İşletmelerde Ar-Ge destekleri doğrudan hibeler olarak tasarlanılmakta ve araştırma ('Ar') ve gelişme ('Ge') olmak üzere birbiriyle ilişkili farklı faaliyetleri etkilemektedir. Araştırma ve geliştirme birbirine bağlı faaliyetlerdir.

Araştırma genellikle daha örtük bilgi, daha yüksek soyutluk, daha fazla sonuç belirsizliği ve pazarla arasında daha büyük mesafeyi içermektedir (Hottenrott ve diğerleri,2017:1118).

Geliştirme (Ge); araştırma sonuçlarının her tür faydalı madde, araç, ürün, sistem ve üretim yöntemleri oluşturmak ya da mevcut olanları geliştirmek amacıyla kullanılmasıdır (Zerenler ve diğerleri, 2007:658).

### 3.2.2. Yaratıcılık

Yaratıcılık, yeni, yararlı fikirler üretilmesi ve meydana gelebilecek yeni problemlerin çözümü için fikirler bulunmasıdır. Tecrübeyle kazanılan uzmanlık veya bilgi insanların yeni sorunlara özgün çözümler üretme kabiliyetini ve yaratıcı problem çözme yeteneklerini etkilemektedir (Mumford, 2000:314).

Yaratıcılık; yeni ve uygun fikirlerin düşünülmesidir. Yenilik ise bunların organizasyonda uygulanmasıdır (Trott, 2005:15). Değişen çevreye uyum amacıyla özgün nesnelere üretme kapasitesinin yanında bir düşünce, bir soruna farklı çözüm bulma, bir işin, bir ürünün ya da hizmetin değişik ve yeni bir biçimde yapılmasıdır (Yahyagil, 2001:8). Yeni fikir, hizmet ya da iş süreçlerine kapı aralamaktır. Yalnızca

yeni kavram ve yaklaşımların içselleştirilmesini değil bunların geliştirilmesini sağlamak için sistemli çaba gösterilmesidir (Balay, 2010:55).

### 3.2.3. İcat

Yenilik sürecinin kaynağını oluşturan yaratıcı süreçlerin sonucu olarak yeni bir şeyin bulunmasıdır. Yeni ya da gelişmiş bir ürün, süreç ya da sistemin konsept düzeyini gösterir ve uygulamaya konulmasıyla yenilik olmaktadır (Güleş ve Bülbül, 2004:126). Fikir ve buluşların uygulamaya geçirilip ticarileşmesi yeniliktir.

Yenilik = teorik düzey + icat + ticari yayılım şeklinde formüle edilebilir (Trott, 2005:15).

İcatlar genellikle teknolojik buluşlarla kolaylaştırılan bilimsel keşiflerden kaynaklanmaktadır. Zorunluluklar ve bilimin ana unsuru olan merak icatların anasıdır. Problemlerin nasıl çözülebileceği veya faaliyetlerin daha verimli, daha kolay ve daha güvenli hale getirilebileceği konusunda merak olmadan insanların yenilikler yapması pek mümkün değildir (Schum, 2000:210).

Yenilik bir ürün olabileceği gibi bir süreç ya da pazarlama üzerine de olabilir. Farklı yenilik türleri vardır. Bunlar yenilik türleri başlığı altında açıklanmaktadır.

### 3.3. YENİLİK SÜRECİ

Yenilik süreci yaygın bir şekilde; yenilik üretme ve yenilik edinme şeklinde ikiye ayrılır. Üretim, ürün ya da süreç çözümleri için fikir yaratılması ve problem çözmeyi içerirken diğer aşama yeniliğin edinilmesi ve/veya uygulanmasıdır (Read, 2000:97).

Yeniliğin üretilmesi süreci; fikir üretimi, proje tanımlama, problem çözme, tasarım ve geliştirme, üretim ve ticarileştirme aşamalarından oluşmaktadır.

Yeniliğin edinilmesi süreci; işletmenin teknik ve sosyal sistemlerinde örgütsel değişim sürecidir. Dış çevreden getirilen yeniliklerin benimsenmesine odaklanılmaktadır (Gopalakrishnan ve Damanpour, 1994:98).

Yenilik edinme süreci, başlatma ve uygulama şeklinde iki başlıktan oluşmaktadır.

Başlatma süreci; bir ihtiyacı tanımak, olası bir yeniliğin farkında olmak, uygunluğunu değerlendirmek ve yeniliği benimsemekle ilgili tüm faaliyetleri kapsamaktadır.



Uygulama süreci; başlangıçta yeniliği kullanma ve arkasından yeniliğin kuruluşun rutin bir özelliği haline gelene kadar geçen tüm olay ve eylemlerden oluşmaktadır (Damanpour ve Wischnevsky, 2006:274).

Başlatma aşamasında çalışanların fikir ve önerilerini açıkça ifade etmeleri önemlidir. Bu aşama belirli bir yeniliğin benimsenmesiyle sonlanmaktadır. Yeniliğin uygulanması ise çoğu zaman sorunludur. Problemler başlatma aşamasında daha az tahmin edilebilmektedir. Yeniliklerin günlük rutinlerin bir parçası haline gelmesine kadar pek çok değişiklik yapmak gerekmektedir (Durna, 2002:120-121).

Yenilik üretim aşamasındaki süreç tüm işletmelerde ortaktır. Bunlar (Tidd ve diğerleri, 2005:68-69):

- Arama:** İç ve dış çevrenin tehditler ve değişim fırsatları için taranması,
- Seçme:** Elde edilen ipuçlarıyla ilgili karar verme (girişimin en iyi nasıl yapılabileceğine ilişkin stratejik bir görüş geliştirilmesi),
- Uygulama:** Tetikleyici fikirdeki potansiyelin yeni bir şeye dönüştürülmesi ve pazarda başlatılmasıdır. Bu aşama aşağıdaki süreci gerektirmektedir:
  - Bilgi edinme.** Yeniliği mümkün kılacak bilgi kaynaklarının edinilmesi (örneğin Ar-Ge, pazar araştırması, teknoloji transferi, stratejik ittifak vb.),
  - Yürütme.** Belirsizlik koşulları altında projeyi yürütme,
  - Başlatma.** Yeniliğin başlatılması ve ilk benimsenme sürecinin yönetimi,
  - Sürdürme.** Uzun vadede yeniliğin benimsenmesi ve kullanımını sürdürme. Orijinal fikrin gözden geçirilip değiştirilerek tekrar yenilik yapılması.
- **Öğrenme:** İşletmeler bu döngüyü tekrarlayarak bilgi tabanı kurulabilmekte ve sürecin yönetimi iyileştirilerek öğrenme fırsatları elde edilebilmektedir.

Schumpeter ise piyasaya yeni girecek bir ürünle ilgili süreci üç evreye ayırmaktadır:

- 1- **İcat:** Yeni bir teknik disiplin keşfedilmesi süreci olup araştırmacılar tarafından yürütülmektedir.
- 2- **Yenilik:** Bir icadın ticarileştirilmesi süreci olup girişimciler tarafından yürütülmektedir.
- 3- **Yayımla:** Yeniliğin ticari kullanımda yaygınlaşmasıdır (Oğuztürk, 2003:255).

Örgütlerin yeniliği üretmesi ya da dışardan temin ederek bünyesine uygulaması sürecinde karşılaştıkları bazı yenilik kaynakları vardır. Aşağıda bu yenilik kaynaklarıyla ilgili bilgiler verilmiştir.

### 3.4. YENİLİĞİN KAYNAKLARI

Yenilik kaynağı bir firmanın yenilik geliştirme veya elde etmede izlediği modelle ilgilidir. Yeniliğin kaynağı işletmenin sahip olması gereken yetenek ve becerileri belirlemektedir. Birleşmeler, devralmalar, ortak girişimler ve stratejik ittifaklar firmaların yenilik yapmadaki alternatif kaynaklardandır (Damanpour ve Gopalakrishnan, 1998:5).

Bredtmann ve Hoeborn (2010)'a göre örgütler için ortak olan yenilik kaynakları; çalışanlar, müşteriler, üniversiteler, araştırma kurumları ve araçlardır. Bunların haricinde bilgi de rekabet avantajı sağlamakta etkili bir yenilik kaynağıdır (Coşkun ve diğerleri, 2013:108).

İşletmeler çeşitli nedenlerle yenilik faaliyetlerine girişebilir. İşletmelerin amacı, ürünler, pazarlar, verimlilik, kalite ya da değişiklikleri öğrenme ve gerçekleştirme yeteneğiyle ilişkili olabilir (Oslo Kılavuzu, 2005:110). Drucker bilinçli ve sistemli yenilikçilik için başlangıçta fırsat analizi yapılması gerektiğini söyleyerek aşağıdaki yedi fırsat kaynağını işaret etmektedir (Swaim, 2010:105):

**-Beklenmedik başarı ve başarısızlıklar:** Başarılı bir yenilik için en iyi kaynak beklenmedik başarı ya da başarısızlıklardır. Bir durumun nedeninin ne olduğu çok iyi bir şekilde analiz edilmeli, buradan ne elde edilebileceği sorgulanmalıdır.

**-Uygunsuzluklar:** Bir şeyin “ne olduğuyla, ne olması gerektiği” arasındaki uyumsuzluktur (Durna, 2002:48). İnsanların düşüncelerindeki ya da ekonomik gerçekler arasındaki uyumsuzluklar yenilik kaynağı olabilmektedir (Bülbül, 2010:35).

**-Süreç gerekleri:** Var olan bir yenilik sürecinde fırsatlar var demektir. “Daha iyi bir şekilde” yapma fırsatı fark edilmelidir.

**-Sektör ve pazardaki değişiklikler:** Bu değişiklikler; müşteri tercihleri, beğeni ve değerlerdeki değişim, sektörün hızlı büyümesi gibi değişimlerdir.

**-Demografik değişimler:** Drucker; yaş, eğitim, gelir, coğrafi bileşimlerdeki değişiklikler gibi alanları öngörülebilir yenilik fırsatı olarak önermiştir.

**-Algılama Değişiklikleri:** Bardağın yarısının dolu ya da yarısının boş olması algılama değişikliğini gösterir (Drucker, 2003:128). Beklenmedik başarı ya da

başarısızlıklar anlam ve algılamadaki değişimin göstergesidir. Gözlenen değişikliklerin gerçekmi yoksa kısa süreli olduğu yenilik fırsatı için yargılanması gerekmektedir.

**-Yeni Bilgi:** Yeniliklerin arkasında bilgi bulunmaktadır (Açıkgöz, 2012:18). Yenilik kaynağı için belki de en önemli unsurdur. Farklı yenilikler yeni teknoloji ve yeni fikirlerle ortaya çıkarılmaktadır (Bülbül, 2010:36).

Amabile, örgütlerdeki yeniliğin kaynaklarından olan çalışanların yaratıcılıklarıyla ilgili aşağıdaki üç bileşenin bir araya gelmesinin gerekliliğini söylemiştir. Bunlar (Adams, 2005:3):

**Bilgi:** Bireyin yaratıcı bir çabayla ilgili tüm kavrayışlarıdır.

**Yaratıcı düşünme:** İnsanların problemlere nasıl yaklaştıkları, onların kişilik ve düşünce / çalışma tarzına bağlı olduğunu ifade etmektedir.

**Motivasyon:** Motivasyon genellikle yaratıcı üretimin anahtarı olarak kabul edilmektedir. En önemli motivasyon unsuru çalışanın kendine has tutkusu ve işe olan ilgisidir.

Yeniliğin kaynağı yaratıcılık olsa da başarılı yenilik için daha fazlası gerekmektedir. Yeniliğin gelişmesinde bir kültüre ihtiyaç duyulmaktadır. Yenilikçilik örgüt kültürünün bir parçası durumundadır ve yeni düşüncelere açık olmaktadır (Bülbül, 2010:39).

Örgütlerdeki yaratıcılık ve girişimciliğin bir kısmı bireylerin kişilik yapısı, psikolojik özellikleri ve motivasyonlarına; diğer kısmı da örgütün yapısı ve iş görme fonksiyonlarının niteliklerine yani örgüt kültürü ve ikliminin niteliğine bağlıdır. (Yahyagil, 2001:12).

Literatürde, kültürün örgütsel yenilikçilikte önemli bir belirleyici olduğuna dair fikir birliği vardır ve yeniliğin başarılmasında önemli rol oynar. Yenilik, bir organizasyonun başarısında kritik bir unsur olarak ele alınmasına rağmen örgütün kültürü yeniliği desteklemediğinde başarılı olmak pek mümkün değildir (Ergün ve Taşgit, 2013:132). Örgüt kültürü, örgütsel değişim içeren projelerin başarısı ve yeniliğin benimsenmesi için oldukça önemlidir. Bir organizasyonun kültürü ile yeni teknolojik sistemlerin getirdiği kültür arasında bir eşleşme olmaz ise maliyetli bir uygulamada muhtemelen başarısız olunacaktır (Ke ve Wei, 2008:210).

Pirola-Merlo (2000) çalışmasında, yenilik için örgütsel desteği üç bölüme ayırmıştır:

- Bireylerin fikir olarak teşviki, güven, duygusal güvenlik ve risk alma kabulü gibi çeşitli destek algılamaları,
- Zaman, malzeme, uzmanlık ve bilgi gibi kaynaklara erişim,
- Güçlendirme yani görevleri yerine getirirken bireylerin hissettikleri özerklik düzeyi (Denti, 2013:15).

Literatürde yenilikle birlikte kullanılan birçok kavram bulunmaktadır. Bu kavramlardan bazıları aşağıda açıklanmıştır.

### **3.5. YENİLİĞİN STRATEJİK ÖNEMİ**

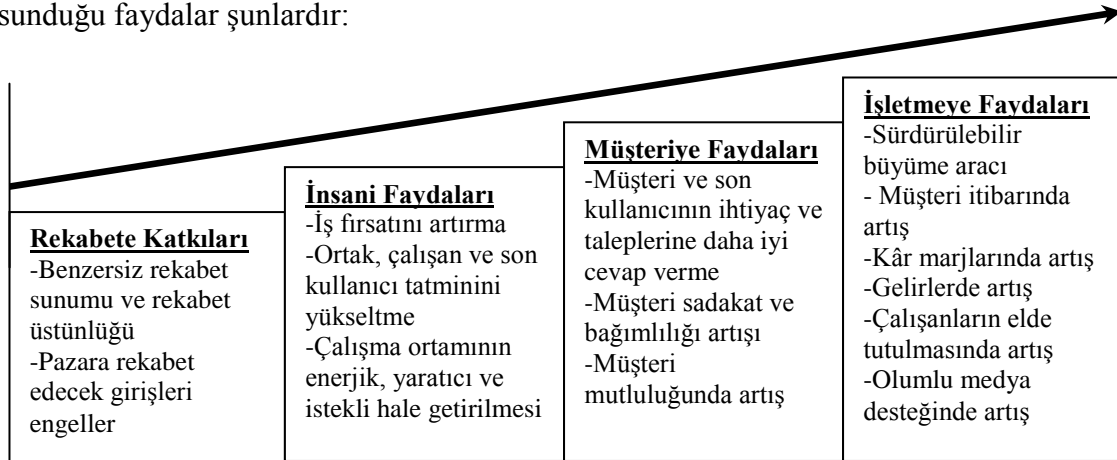
Yenilik; ürünler, süreçler, iş modelleri ve/veya örgütsel yapıdaki değişikliklerle firmaların sürekli büyüme kaynağı olarak kabul edilerek, kurumsal stratejinin bir parçası haline getirilmektedir (Kennedy ve diğerleri, 2017:2).

Schumpeter (1934, 1939, 1942) ekonomik büyümeyi teşvik eden yeni ürünlerin önemini vurgulayan ilk ekonomistlerdendir. Yeni ürünlerin yarattığı rekabetin mevcut ürün fiyatlarındaki marjinal değişimlerden çok daha önemli olduğunu savunmuştur (Aktaran: Trott, 2005 :7).

Küresel rekabet, hızlı teknolojik gelişmeler ve kaynak kıtlığı gibi şartlarda faaliyet gösteren işletmeler, büyümek, etkili olmak ve hatta uzun vadede hayatta kalabilmek için yenilik yapmalıdır. Yenilik için pazardaki değişimin hızını takip etmek işletmelerin geleceğinde önemli rol oynamaktadır (Damanpour ve Wischnevsky, 2006:270, Skerlavaj ve diğerleri, 2010:6390).

Porter (1991) verimlilik artışının rekabet gücünü artırarak toplumsal refaha olumlu katkı sağladığını söylemiştir. Sürdürülebilir verimlilik artışı ise kendini sürekli olarak geliştiren bir ekonomiye bağlıdır. Yenilik, maliyetleri düşürerek verimliliği sağlamakta böylece rekabet gücü artmaktadır (Ünlü ve Gençoğlu, 2016:185). Maliyetleri düşürmek ve üretim etkinliğini artırmak işletme stratejisinin önemli bir unsurudur fakat işletmelerin yaptığı yenilikler de finansal ve stratejik amaçlara ulaşmak için işletmeye daha fazla potansiyel güç sağlamaktadır. Yöneticilerin yeniliği işletme stratejisinin şekillenmesinde güçlü bir rekabet silahı olarak görmesi gerekmektedir (Durna, 2002:125). Yenilik sunan ve uygulayan işletmeler; rekabet üstünlüğü yakalama ve rekabet sıçraması yapmada, kâr ve gelirlerini artırmada, endüstride önde olmada en iyi yolun yenilik olduğunu, doğru yapıldığında da en güçlü rekabet aracı haline

geldiğini belirtmektedirler. Davis ve Moe (1997)'ye göre yeniliklerin işletmelere sunduğu faydalar şunlardır:



Şekil 3.1: Yeniliğin Faydaları

Kaynak: Güleş ve Bülbül, 2004:151

Yenilik; işletmelerin rakipleri tarafından taklit çabalarına karşın farklı olma stratejisi olan rekabet üstünlüğünü (Coşkun ve diğerleri, 2013:104) elde etmesi ve kârlarının artırılmasında önemli bir yoldur. Değişim, yaratıcılık, gelişme ve risk alma kavramlarıyla tümleşik, uzun vadeli bir performans göstergesidir (Zerenler ve diğerleri, 2007:659). Aşağıda yeniliğin stratejik avantajları gösterilmiştir.

Tablo 3.3: Yeniliğin Stratejik Avantajları

Mekanizma	Stratejik Avantajı
Ürün-Hizmet yeniliği	Başkasının yapamayacağı bir şey önerme
Süreç yeniliği	Başkalarının eşleyemeyeceği şekilde sunma - daha hızlı, daha düşük maliyetli, daha özelleştirilmiş vb.
Karmaşıklık	Başkalarının uzmanlaşamayacağı bir şey sunma
Fikri mülkiyetin korunması	Başkaları bir lisans ücreti veya başka bir ücret ödemedikçe yapamazlar
Rekabetçi unsurların çeşitlerini ekleme / çoğaltma	Fiyat ve kaliteye göre ürün veya fiyat, kalite seçimi vb.
Zamanlama	İlk hamle avantajı – Hızlı takipçi avantajı
Platform tasarımı	Diğer çeşitlemelerin ve üretimlerin oluşturulabileceği platform sağlar.
Kuralları yeniden yazma	Tamamen yeni bir ürün veya süreç konseptini temsil eden - işi farklı bir şekilde sunan, eski şeyleri gereksiz hale getiren bir şey sunmak.
Süreci yeniden yapılandırma	Sistemin parçalarının birlikte nasıl çalışacağını yeniden düşünme
Farklı uygulamalara aktarma	Farklı pazarlar için kurulu unsurların yeniden birleştirilmesi.
Diğer ?	Yenilik, işler için yeni yollar bulmak ve stratejik avantaj elde etmektir.

Kaynak: Tidd ve diğerleri, 2005:8

Yenilik faaliyetleri hem uluslararası, hem de işletmeler arası rekabette önemli bir avantaj sağlamaktadır. Rekabetçi üstünlük için işletmelerin kendilerini tamamen farklı bir biçimde yeniden tanımlaması, temel stratejilerini yeniden yaratması, sektörünü yeniden keşfetmesi yani rakiplerden farklı olabilme ve ürün ve hizmetlerinde fark yaratabilme yeteneğinin olması gerekmektedir. Uzun dönemde işletmeyi değerli yapan şey yenilikçi olunmasıdır (Zerenler ve diğerleri 2007:661).

Uzgören (1999:173)'e göre bilgi toplumuna uygun bir stratejinin uygulanmasıyla yeniliğin sağlayacağı avantajlardan bazıları şunlardır:

- Uluslar arası rekabet avantajı,
- Verimlilik artışı, ekonomik büyüme,
- Enerji ve kaynakların etkin kullanımı,
- İletişim ve hizmette gelişim,
- Sosyal ve insani kalkınma.

### **3.6. YENİLİK TÜRLERİ**

Araştırmacılar yenilik türleri için durumsallık teorileri geliştirmişler ve yeniliği teknik ve yönetsel yenilikler, ürün ve süreç yenilikleri, radikal ve kademeli yenilikler şeklinde gruplandırılmıştır (Damanpour ve Wischnevsky, 2006:270).

Temelde yenilik, teknik (yeni ürün oluşturma) ve teknik olmayan (yeni pazar yaratma) ya da ürün ve süreç yeniliği şeklinde iki farklı formu içeren karmaşık bir süreçtir. Yapılmış araştırmalar incelendiğinde teknik olan ürün ve süreç yeniliği, teknik olmayan organizasyonel ve hizmet yeniliği şeklinde dört farklı tipte yeniliğin olabileceği görülmektedir (Burmaoğlu ve Şeşen, 2011:3).

Radikal ve kademeli yenilik dışında, birbiriyle bağlantılı “ürün yeniliği, süreç yeniliği, örgütsel yenilik ve pazar yeniliği” olmak üzere dört farklı şekilde de gruplandırılabilir (Avcı, 2009:126).

Literatürde yenilik türleri başlığı altında yaygın olarak kullanılan kavramlarla ilgili devam eden bölümde bilgiler verilmiştir.

#### **3.6.1. Ürün Yeniliği**

İşletmenin çevresindeki ihtiyaç ve fırsatların tatmin edilmiş ihtiyaçlara ve yararlanılmış fırsatlara dönüşmesini sağlayan temel işletme süreçlerindedir (Güleş ve Bülbül, 2004:134). Bir işletmenin yaptığı ürün veya sunduğu hizmetlerdeki yenilikler olup (Durna, 2002:66), ürün ve hizmetlerde teknik nitelikler, bileşenler, malzemeler,

kullanım kolaylığı, yazılımın eklenmesi gibi birçok yeniliği içermektedir (Ganzer ve diğerleri, 2017: 323).

Ürün yeniliği hem yeni ürün ve hizmetlerin tanıtımı, hem de mevcutların işlevsel veya kullanıcı özelliklerinde yapılan önemli iyileştirmelerdir (Bülbül, 2010:36).

Hizmetlerde ürün yenilikleri; sağlanma biçimlerinde yapılan önemli iyileştirmeleri (ör. verimlilik veya hız açısından), varolan hizmetlere yeni fonksiyonlar veya özellikler eklenmesini veya tümüyle yeni hizmetlerin piyasaya sürülmesini içerebilmektedir (Oslo Klavuzu, 2005:52).

Yeni ürün kavramı literatürde üç grupta gösterilmektedir:

- **İşletmeler için yeni ürün:** İşletmeler pazarda mevcut olan bir ürünü üretmeye ya da satmaya karar verebilmektedir.

- **Pazar bakımından yeni ürün:** Piyasada mevcut olan bir ürünün onun tanınmadığı bir piyasaya ilk kez sunulmasıdır.

- **Hiçbir piyasada mevcut olmayan yeni icat bir ürün:** Hiçbir yerde hiçbir kimse tarafından o zamana kadar yapılmamış bir üründür (Sabuncu, 2014:107).

Christensen ürün yenilikçiliğinde beş kural olduğunu belirtmektedir (Ateş, 2007:32):

-Ürünün hiç kullanılmamış olduğu pazarlara yönelik girişimler yapılmalıdır. Pazarın alt segmentindeki büyüme fırsatları, üst segmentteki büyüme fırsatlarından daha fazladır,

-Basit ve ucuz ürünler üretilerek o ana kadar bu ürünü kullanması imkânsız olan insanlara ulaştırılmalıdır,

-Müşterinin bir ürünü satın alma sebebi anlaşılmalıdır. ‘O ürün müşterinin hayatında ne işe yarayacak?’ sorusuna cevap verilmelidir,

-Öyle bir ürün üretilmelidir ki bu ürünü alan müşteri bir üst segmente yükselebilmelidir,

-Öyle bir ürün üretilmelidir ki başka firmalar bu ürünü kullanarak başka ürünler yaratabilmelidir.

Bazen de çeşitli amaçlarla yeni ürün faaliyetlerine girişen işletmelerde yeni ürün başarısız olabilmektedir. Bunun nedenleri şu şekilde sıralanabilir (Demirci, 2013:24):

- Tüketici ihtiyaçlarını belirlerken yapılan hatalar,

- Yeni ürünlerin pazarlanmasında yapılan hatalar,

- Pazara sunumda zamanlama yanlışlığı,
- Fiyatlama yanlışlığı,
- Konumlandırmada ve reklamlardaki hatalar,
- Rekabetçi özelliklerin yetersizliği,
- Yüksek maliyetler,
- Yeni ürünün özellik, fayda ve kullanım şeklinin tüketicilere doğru aktarılamaması,
- Önemsiz ayrıntılar üzerine yoğunlaşmak.

### **3.6.2. Süreç Yeniliği**

Ürünlerin ve hizmetlerin yeni şekillerde üretilmesi olan süreç yeniliği (Açıkgöz, 2012:14), yeni ürün yöntemleri, yönetim yaklaşımları, ürün ve yönetim süreçleri için geliştirilen teknolojilerdir. Üretilen mal veya hizmetlerin, üretim yöntemlerinde meydana gelen gelişmelerin firmaya uyarlandığında ortaya çıkan değişiklikleridir. Süreç yeniliğinin kriterleri, işletmenin teknolojik rekabetçiliği, süreçteki son teknolojik yenilikler, süreçlerdeki teknolojinin yeni ve güncel oluşu ve süreçteki değişimin oranı olarak sıralanabilir (Eren ve diğerleri, 2010:4877).

Süreç yeniliği bir ürün ya da hizmetin üretim ve sunumunun yeni veya gelişmiş yolu olarak ifade edilmektedir. İşletmenin üretim ve sunum yeteneğinin yenilenmesi veya iyileştirilmesiyle aynı ürün daha düşük maliyetle elde edilmekte ve daha fazla kâr beraberinde getirilmektedir (Güleş ve Bülbül, 2004:140).

Süreç yeniliği aşağıdaki aşamalardan oluşmaktadır (Hwang ve Lee, 2000: 730):

- Mevcut süreçleri analiz etme,
- İyileştirme yapılacak alanları belirleme,
- İyi uygulamaların karşılaştırılması,
- Gereken analizleri yapma,
- İyileştirmeye ilgili stratejileri belirleme,
- Yeni süreçlerin belirlenmesi,
- Avantajlı görülen analizlerin uygulanması.

### **3.6.3. Pazarlama Yeniliği**

Pazar bağlamında düşünülerek ürün ve hizmetlerde yapılan pazarlama yeniliği, ürün, fiyat, tanıtım, dağıtım ve pazarlama unsurlarında önemli gelişmeler sağlayan bir



yeniliktir. Ürün farklılaştırması tanıtım, dağıtım, pazar düzenlemesi, fiyat temel alınarak yapılmaktadır (Ganzer ve diğerleri, 2017:323).

Pazarlama yeniliğiyle, satın alma sürecindeki olası müşterilerle gelişecek etkileşimde farklılaştırmaya odaklanılmaktadır. Bunun anlamı alıcı-satıcı ilişkisinin geleneksellikten kurtarılması ve sonunda yenilikçi bir yol veya yöntem geliştirilmesidir (Ünlü, 2010:146). Müşteri ihtiyaçlarını daha iyi karşılamak, yeni pazarlara girmek ya da pazarda yeniden konumlanmak ve satışları artırmak için ürün tasarımı, paketleme, ürün yerleştirme, ürün tanıtımı ya da fiyatlandırmada önemli değişiklikleri kapsayan yeni bir pazarlama yönteminin uygulanmasıdır (Yiğit ve Özyer, 2011:346).

#### **3.6.4. Örgütsel Yenilik**

Örgütün yönetimiyle doğrudan, temel çalışma faaliyetleriyle dolaylı olarak ilişkili olan, örgüt yapısı ve yönetim süreçleriyle alakalı yenilikleri kapsamaktadır (Damanpour, 1988:548).

Örgütte iyi uygulamalara ait veri tabanı oluşturulması, yönetim sistemlerinde yeni yöntemlerin uygulanması, iş yeri organizasyonunda yenilik, çalışanlar arasında sorumlulukların ve kararların verilmesine yönelik yeni yöntemlerin uygulanması, faaliyetlerin yapılandırılması için yeni konseptlerin uygulanması gibi konuları içermektedir (Camison ve Lopez, 2014:2892).

Örgütsel yenilik; işlerin yeni yollarla yeniden düzenlenmesi ve sonucunda da rekabet avantajının teşviki ve cesaretlendirilmesi olup, yenilik süreci için temel teşkil etmektedir. Değişim, yeni fikirler ve diğer organizasyonları anlamak olan yenilikte sürekli öğrenme örgütsel yeniliğin başarısı için gerekliliktir (Burmaoğlu ve Şeşen, 2011:5).

Örgütsel yenilik kapsamındaki yapısal iyileştirmeler ve örgütsel değişiklikler (politikalar, uygulamalar ve iletişim vb.) ile kurum içi koordinasyonun ve işbirliğinin güçlendirilmesine yol açılmakta ve bununla da teknolojik yeniliklerin benimsenmesi ve kullanılması için uygun bir ortam yaratılmaktadır (Azar ve Ciabuschi, 2017:326). Örgütsel yenilikle çalışanlar, sahip oldukları bilgileri örgütsel sorunlara uygularken bağımsız ve yaratıcı düşünmeye teşvik edilmektedir (Mendoza, 2015:109).

Firmanın ticari uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerinde yeni bir organizasyonel yöntem uygulanması olan yeniliklerle, idari ve işlem maliyetlerini düşürmek, işyeri memnuniyetini iyileştirmek, ticari olmayan varlıklara

erişim kazanmak ya da araç gereç maliyetlerini düşürmek suretiyle firma performansı artırılmaktadır (Oslo Klavuzu, 2005:55).

### 3.6.5. Teknolojik Yenilik

Teknolojik yenilikler; Ar-Ge, tedarik, üretim, pazarlama departmanları, firmalar arası veya firma-tüketici gibi farklı unsurların temasıyla gelişen etkileşimli öğrenme süreçleri sonucu yeni bilgilerin ekonomiye girişi veya mevcut bilginin yeni kombinasyonlarıdır. Bu süreçte farklı bilgi parçaları yeni yollarla birleştirilmekte veya yeni bilgiler, süreçler, ürünler yaratılmaktadır (Edquist ve Johnson 2005:42).

Teknolojik yenilikler; ürünler, hizmetler ve üretim süreci teknolojileriyle ilgilidir. Organizasyonun birincil çalışma faaliyetiyle ilişkilidir ve bunlar hem ürün hem de süreç yenilikleri olabilir (Damanpour ve Gopalakrishnan, 1998:6).

### 3.6.6. Kapalı Yenilik- Açık Yenilik

Kapalı yenilik; kurumda Ar-Ge ile elde edilen bilgilere dayalı, dışarıyla herhangi bir işbirliği veya bilgi alışverişi olmayan yeniliktir. Bu modelde fikir geliştirme, üretim ve pazarlama süreçleri sırayla ve zamanla olmaktadır. Yeniliğin işbirliğiyle sürdürülen, sosyal bir faaliyet olduğu gözardı edilmektedir (Taşgit ve Demirel, 2016:309).

Açık yenilikte değerli fikirlerin firmanın içinden kaynaklanmasına gerek yoktur ve bu fikirlerin piyasaya sürülmesinin firmaların kendilerince gerçekleştirilmesi gerekmez. Firmalar yenilik için iç fikirleri, teknolojileri ve pazarın iç yollarını kullanmakla kalmaz dışarıdan gelen fikirleri, teknolojileri ve pazarın dış kaynaklarını lisanslama ve girişim yatırımları gibi yollarla kullanabilmektedirler (Herzog, 2011:21).

Tablo 3.4: Kapalı ve Açık Yenilik Yaklaşımının Temel Özellikleri

Kapalı Yenilik Prensipleri	Açık Yenilik Prensipleri
Alandaki zeki insanlar bizim için çalışırlar.	Alandaki zeki insanların hepsi bizim için çalışmazlar. Bizim, işletmemizin içerisindeki ve dışarıdaki zeki insanlarla çalışmaya ihtiyacımız vardır.
Ar-Ge'den kâr elde etmek için, yeniliği biz keşfetmeli, geliştirmeli ve naklini kendimiz yapmalıyız.	Firma dışı Ar-Ge önemli bir değer ortaya koyabilir; firma içi Ar-Ge bu değerden belli bir düzeyde yararlanma ihtiyacı duyabilir.
Eğer yeniliği ilk biz keşfedersek, onu pazara ilk biz sunabiliriz.	Araştırmadan kâr elde etmek için, onu bizim başlatmamız gerekmez.
Pazar için bir yeniliği ilk olarak getiren şirket ilk kazanan olacaktır.	Daha iyi bir iş modeli geliştirmek, pazara ilk olarak girmekten daha iyidir.

Tablo 3.4'ün devamı.

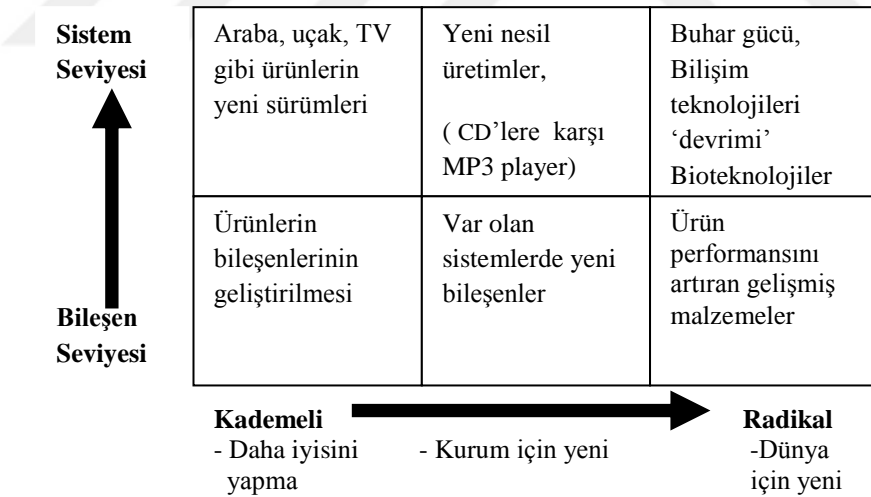
Kapalı Yenilik Prensipleri	Açık Yenilik Prensipleri
Eğer endüstride en fazla ve en iyi fikirleri biz ortaya koyarsak kazanan biz oluruz.	Eğer firma içi ve firma dışı fikirleri en iyi şekilde kullanırsak kazanan biz oluruz.
Fikri mülkiyet haklarımızı kontrol etmeliyiz, böylece rakiplerimiz bizim fikirlerimizden kâr elde edemez.	Fikri mülkiyet haklarımızı diğerlerinin kullanımından kâr etmeliyiz ve iş modelimizi geliştirdiği takdirde diğerlerinin fikri mülkiyet haklarını satın almalıyız.

Kaynak: Işık, 2013:50

### 3.6.7. Radikal - Kademeli Yenilik

Radikal yenilikler, daha önce denenmemiş ürün, hizmet veya yöntemlerin geliştirildiği büyük atılımlarla oluşmaktadır. Kademeli yenilikler ise, adım adım yapılan, geliştirme ve iyileştirme faaliyetlerini kapsayan çalışmaların sonucunda ortaya çıkmaktadır (Yavuz, 2010:145). Radikal yenilikler, örgütün faaliyetlerinde köklü değişiklikler meydana getirmekte ve mevcut uygulamalardan açık bir şekilde ayrışmayı temsil etmektedir (Damanpour ve Gopalakrishnan, 1998:8).

Aşağıda Tidd ve diğerlerinin (2005) yenilik ilişkisi ve örnekleri sunulmuştur:



Şekil 3.2: Yeniliğin Bölümleri

Kaynak: Tidd ve diğerleri, 2005:13

Kademeli yenilik mevcut ürün, hizmet, süreç ve yöntemlerde adım adım yapılan değişim, farklılaştırma ve iyileştirmelerdir (Bülbül, 2010:38). Yenilik bazen kesintisiz bir değişimi içeriyor olsa da çoğu zaman aşamalı olarak gerçekleşmektedir. Ürünler nadiren 'dünya için yeni' olmasına karşın, süreç yeniliği esas olarak optimizasyon ve hataları sistemden çıkarmaya yöneliktir. Araştırmalara göre kademeli yeniliklerin

radikal değişikliklerden çok daha yüksek düzeyde olduğu ortaya konulmaktadır (Tidd ve diğerleri, 2005:14).

Kademeli yenilik performansı, mevcut ürünlerin, süreçlerin, teknolojilerin, organizasyonel yapının ve yöntemlerin güçlendirilmesi ve geliştirilmesini gerektirmektedir. Gelişmiş süreçler, daha verimli operasyonlar, daha iyi kalite ve daha düşük maliyetler kademeli yenilik iken, yeni teknoloji uygulaması ve strateji değişikliği radikal yenilik performansında karşımıza çıkmaktadır. (Fores ve Camison, 2016:833). Kademeli yenilikler öncelikle mevcut yetenekleri güçlendirmekte olup bu nedenle radikal yenilikler kadar yeni veya özgün olamamaktadırlar (Gopalakrishnan ve Damanpour, 1994:105).

İşletmeler yenilik faaliyetlerini farklı stratejiler üzerine kurgulamaktadırlar. Bazıları saldırgan bir tarz benimserken bazıları da yenilikleri taklit etme yolunu ya da başka stratejileri seçebilmektedir. Literatürde farklı yenilik stratejileri belirtilmekte olup bunlardan öne çıkanlar aşağıda açıklanmaktadır.

### **3.7. YENİLİK STRATEJİLERİ**

Porter (1996) 'a göre strateji, firmanın kendisini rakiplerinden ayırmasına ve rekabetçi konumunu korumasına imkân verecek bir dizi faaliyetin varlığıdır. Çeşitli araştırmalar yenilik stratejisi olan firmaların diğerlerine oranla daha başarılı olduklarını göstermektedir (Kalay ve Lynn, 2015:413).

Rakiplerine karşı yenilikten yararlanacak işletmelerin hedeflerine, yenilik yeteneklerine ve pazarların durumuna göre uygulayabilecekleri stratejiler vardır. İşletmeler bu stratejilerden birini ya da daha fazlasını uygulayabilmekte, ihtiyaç duyulursa zamanla değiştirebilmektedirler (Güleş ve Bülbül, 2004: 175).

Yenilik stratejisinin merkezinde tüketicinin tatmini, kalitenin yükselmesi, maliyetlerin düşürülmesi, pazar payının büyütülmesi, gelirin artırılması ve süreçlerin hızlandırılması vardır (Açıkgöz, 2012:17).

Tidd ve diğerleri ( 2005:123)'ne göre işletmelerin yenilik stratejisinde aşağıdaki unsurlar etki etmektedir:

- Firma büyüklüğü "geniş " ve ya "odaklı" teknolojik stratejiler arasından seçimi etkilemektedir. Büyük firmalar genellikle 'geniş' stratejilere sahipken küçük firmalar 'odaklı' stratejilere yönelmektedir,

- Firmanın mevcut ürün tabanı ve teknolojik yetkinlikleri, rekabet etmeyi düşündüğü teknolojik alanların ve endüstriyel sektörlerin çeşitliliğini etkilemektedir,
- Firma ve teknolojiler, önceden belirlenmiş, durağan endüstriyel yapılara uymamaktadır,
- Teknolojik gelişmeler, olgunlaşmış sektörlerdeki yenilikler için fırsatları artırabilmektedir,
- İşletmenin ürün ve müşterilerinin yapısı, kalite ve maliyet arasındaki tercih oranını önemli ölçüde etkilemektedir,
- Bazı araştırmalara göre orta-düşük maliyetli ve orta kalitedeki firmaların rekabete kıyasla 'düşük maliyet-düşük kalite' veya 'yüksek maliyet-yüksek kâr' stratejilerine göre daha yüksek getiri elde ettiği görülmüştür. Ayrıca, bazı firmalar rakiplerine göre yüksek kalite-düşük maliyetli bir kombinasyon elde ederek yüksek finansal getirileri sağlamaktadırlar.

Araştırmanın devam eden bölümünde yenilik faaliyetlerinde bulunan işletmelerin belirleyebilecekleri yenilik stratejilerinden bazılarıyla ilgili bilgiler sunulmuştur.

### **3.7.1. Saldırgan Yenilik Stratejisi (Agresiflik)**

Bu stratejiyle, işletmeler yeni ürünler ortaya çıkararak rakiplerin önüne geçip teknik ve pazar açısından liderliği elde etmek için tasarlanmaktadır (Durna, 2002:129).

Yenilikleri rakiplerden önce ve en iyi şekilde piyasaya sürerek öncü olmanın getireceği faydalardan yararlanmak isteyen işletmelerin araştırma ve geliştirme faaliyetlerine önemli ölçüde kaynak aktarması gerekmektedir (Aluftekin, 2013:117).

Yeni bir ürün ya da ürün sürecini rakiplerinden önce geliştirip pazarı ele geçirmek isteyen işletmelerin Ar-Ge harcamaları bütçede önemli bir yer tutmaktadır. Bu firmaların teknolojik gelişmeleri yakından takip etmesi, kurumda enformasyonun çok güçlü olması, işletme çalışanlarının ve üst yönetimin yenilik ve risk almaya açık olmaları ve firma organizasyonunun esnek ve öğrenen olması gerekmektedir (Karadal ve Türk, 2008:63).

### **3.7.2. Savunmacı Strateji (Tepkisellik)**

Bu tarz yenilikçiler ilk olmayı tercih etmezken aynı zamanda teknik değişimin de gerisinde kalmak istemezler. İlk olmanın ağır riskine katlanmadan, ilk yenilikçilerin

hatalarından ve açtıkları pazardan yararlanmak umulmaktadır (Örücü ve diğerleri, 2011:63).

Savunmacı strateji, firmaların mevcut durumunu korumayı amaçlamaktadır. Savunmacılık firmanın dikkatini dış çevresinden iç çevresine doğru yöneltir. Bu firmalar, ürünlerini sınırlı sayıdaki pazar bölümlerine yönlendirerek, belirsizliğin düşük olduğu pazarlarda pozisyonlarını koruyup güvenli bir nişe yerleşme ve burada varlığını devam ettirme çabası içindedirler (Akman ve diğerleri, 2008:100).

### **3.7.3. Taklitçi Strateji**

Taklitçi işletmeler, Ar-Ge'ye fazla kaynak ayırmadan, yenilikçi firmaları izleyen, düşük iş gücü, malzeme, enerji ve yatırım maliyetleriyle çalışmayı tercih eden işletmelerdir (Güleş ve Bülbül, 2004:176).

Yenilik takipçisi firmalar, teknolojik liderlerin tecrübelerini taklit ederek pazara geç girmeyi amaçlamaktadırlar. Bu durum üretimde öğrenme, mühendisliği tersine çevirme (rakip ürünlerinin nasıl yapıldığını, müşterilere nasıl hitap ettiklerini anlamak için onları almak, test etmek, değerlendirmek) ve maliyetlerin düşürülmesi için, rakiplerin analizi ve istihbaratta güçlü bir bağımlılık gerektirmektedir ( Tidd ve diğerleri, 2005:121).

### **3.7.4. Bağımlı Strateji**

Bağımlı stratejiyi uygulayan işletmeler, güçlü bir işletmenin uydusu veya alt kuruluşu rolünü benimseyerek, yeniliği büyüme ya da küçülme stratejisinde rekabet avantajı sağlayabilecek şekilde kullanmaktadır (Coşkun ve diğerleri 2013:110).

Müşteri talebine göre sunulan ürünün temel özelliklerinde ve hizmetlerinde değişiklik yapılmaktadır. Bağımlı işletmeler, genellikle ürün tasarımı ve Ar-Ge faaliyetlerinde tamamen büyük bir işletmeye bağlı olup sermaye yoğun işletmelerdir. Tam bağımlı stratejiye sahip işletmeler, büyük ölçekli ve teknolojik bakımdan güçlü bir şirketin bir departmanı gibi çalışmaktadırlar (Deniz, 2011:155).

### **3.7.5. Geleneksel Strateji**

Geleneksel işletmeler; pazarın talep etmemesi ve rekabetin değişime zorlamaması nedeniyle değişime ihtiyaç duymamaktadırlar (Durna, 2002:141). Bu işletmelerin yenilik için bilimsel ve teknik yetenekleri yoktur. Bilimsel girdileri ya hiç kullanmamakta ya da çok az kullanmaktadırlar. Yenilik daha çok zanaat becerilerine

dayalıdır. Teknikten ziyade moda anlamında bazı tasarım yenilikleri yapabilmektedirler (Bozkurt ve Göral, 2013:4).

### **3.7.6. Elde Etme Stratejisi**

Bu strateji, bir teknolojik yenilik bilgisinin çalışanlar tarafından işletmede uygulanmasıyla yeniliğin yapılmasıdır. Böylece başka işletmenin yaptığı Ar-Ge yatırımları sonucu üretilen teknolojik yenilikten daha düşük bir maliyetle yararlanma imkânı doğmaktadır (Zerenler ve diğerleri, 2007:664).

### **3.7.7. Fırsatçı Strateji**

Fırsatları izleme stratejisi, rakiplerin zayıf yanlarını ve pazarın keşfedilmemiş yönlerini bulmaya dayanmaktadır (Güleş ve Bülbül, 2004:178). Pazarda herkesin göremediklerinin izlenmesiyle kimsenin aklına gelmeyen ve talep yaratabilecek bir ihtiyacı karşılayacak ürün sunarak yenilik yapan bir stratejidir. Böylelikle araştırma faaliyetlerinin yüksek maliyeti olmadan da önemli yenilikler ortaya çıkabilmekte ve yüksek kârlar elde edilebilmektedir (Bozkurt ve Göral, 2013:4).

Yenilik işletmeler açısından zorunluluk olsa da bu süreçte çeşitli engellerle karşılaşılabilir. Bazen çalışanlar yeniliğe karşı gelmekte bazen de şartlar yenilik yapılmasını zorlaştırmaktadır. Aşağıda bu engellerle ilgili bilgiler sunulmaktadır.

## **3.8. YENİLİĞE KARŞI ENGELLER**

İşletme tarafından müşterilere sunulan ürün ve hizmetler zamanla beklentileri karşılayamamakta ve yenilik yapma ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Buna karşın eski alışkanlıklar içindeki çalışanlar yeniliğe direnebilmekte ya da örgüte bağlı yapısal ve konjonktürel şartlardan dolayı engeller çıkabilmektedir (Durna, 2002:144).

Yenilik sürecinde maliyet, bilgi, pazar ve kurumsal faktörlerin yanında vasıflı personel eksikliği ile yenilik sürecindeki diğer sebepler farklı şekillerde yeniliğe karşı engeller oluşturabilmektedir (Oslo Klavuzu, 2005:117).

Yeniliğe karşı engeller, firma içindeki (yenilenmesi zor olduğuna inanılan ve yenilik faaliyetlerinin uygulanmasını olumsuz etkileyen) ve firma dışındaki (yüksek çalışma ortamı riski) engellere göre gruplandırılabilir (Guijarro ve diğerleri, 2009:468). Bunlar:

Tablo 3.5: Yeniliğin Engelleri

İç Engeller	Dış Engeller
- Mali Kaynaklarda Yetersizlik	-Karmaşa
- Zayıf İnsan Kaynakları	-Dış Ortak Fırsatlarının Yetersizliği
- Zayıf Mali Durum	-Bilgi Eksikliği
-Yüksek Maliyet ve Risk	-Devlet Desteğinin Yetersizliği

Kaynak: Guijarro ve diğerleri, 2009:468'den uyarlanmıştır

Yukarıdaki tabloya ilave olarak değişimden çekinme, finansal sorunlar, bilgi eksikliği, bürokrasi, liderlik sorunu, bilginin paylaşılmaması, destek sistemlerinin eksikliği, değişime en alttan başlamamak, çalışanlara özgürlük tanımamak ve müşteri fikirlerini dikkate almamak yeniliğin önündeki diğer engeller olarak sayılabilmektedir (Yeşil ve diğerleri, 2010:86).

Yeniliğin önündeki engeller incelendiğinde temelde finansman ve bilgi ile ilgili iki gruptur. Mali engeller; yenilik projelerindeki belirsizliğinin yüksek olması nedeniyle firmaların yeniliklere yatırım yapmalarını etkilediğinden önemlidir. Bilgi engelleri; yenilik için gerekli olan bilgiyi edinmek ve işlemek için kaynakların bulunabilirliği, dolayısıyla hazmetme kapasitesi kavramıyla ilgilidir (Hölzl ve Janger, 2014:709).

### 3.9. YENİLİK PERFORMANSININ TANIMI

Yenilik performansı, işletme faaliyetlerinin devamı ve rekabet gücü için gerekli olup işletme içinde gelişen yüksek performans ve farklı avantajlar elde etmenin yollarını gösteren yeniliklerin derecesidir (Eren ve diğerleri, 2013:4876). Bir fikrin ortaya çıkmasından başlayıp icat olarak pazarda sunulmasına, Ar-Ge'den patentlemeye ve yeni ürün veya hizmetlerin tanıtılmasına kadar uzanır. Bir bütün olarak yenilik geliştirme, sunma ve tutundurma süreçlerini baştan sona içine almaktadır (Yavuz, 2010:148).

Yenilik performansı; yeni ürünleri pazara sunmada rakiplerden önde olma, ürün listesinde yeni ürünlerin oranı, yeni ürün ve hizmet projelerinin sayısı, iş süreci ve yöntemleri için yapılan yenilikler, patent almış veya alabilecek yeniliklerin sayısı, yeni ürün ve hizmetlerin kalitesi, idari yapı ve zihniyetin çevresel şartlara göre yenilenmesi gibi unsurlarla ölçülmektedir (Sönmez ve Çekmecelioglu, 2016:421). Yenilik, girdiler (finansal veya insan kaynakları), aracı (patent sayısı), çıktılar (ürün veya hizmet sayısı), süreçler (geliştirme hızı, özümseme derecesi) gibi çeşitli boyut ve göstergelerle belirlenmektedir (Walker ve diğerleri, 2015:411).



Yenilik performansı bir organizasyonun yenilikçi yeteneklerine ve çalışanların iç ve dış etkileşimine bağlıdır. Ürün teknolojisi ve üretim teknikleri yani ürün ve süreç yeniliği yenilik performansının ölçülebilir iki önemli unsurudur (Shahzad ve diğerleri, 2017:69). Yenilik performansının farklı boyutlarını ölçmek için geliştirilen farklı kriterler, yenilikçilik stratejisi olarak bir firmanın yenilik sisteminin belirli taraflarına vurgu yapmaktadır. Araştırmalarda yeniliğin ölçümünde sıkça başvurulan kriterler ise; ortaya çıkan yeni ürünler/hizmetler, yeni ürün duyuruları, patent sayıları, Ar-Ge harcamaları olarak görülmektedir (Taşgit ve Torun, 2016:133).

Yenilik performansının ölçümünde kullanılan diğer bir yol ise subjektif ölçeklerdir. Genellikle firmanın kendisini rakip firmalarla karşılaştırdığı subjektif ölçeklerin de güvenilir olarak kullanıldığı görülmektedir. Yenilik performansının subjektif olarak ölçümünde, işletmenin kendisini endüstrideki en önemli rakibiyle kıyaslayarak yenilik performansını ölçmesi de güvenilir sonuçlar vermektedir (Kale, 2010:136).

Milbergs ve Vonortas tarafından yenilik performansı ölçümleriyle ilgili dört evre tanımlanmıştır (Aktaran: Gupta, 2009:40):

- İlk ölçüm metodu, Ar-Ge yatırımları ve benzeri girdilere odaklanan doğrusal bir yenilik anlayışını yansıtmaktadır,
- İkinci nesil, BT (bilimsel ve teknolojik) faaliyetlerinin ara çıktıları dikkate alınarak girdi göstergelerine odaklanılmıştır,
- Üçüncü nesil, kamuya açık verilerin anketlerine ve entegrasyonuna dayanan daha zengin yenilik göstergeleri ve endeksler üzerine odaklanılmıştır,
- Dördüncü nesil, bilgi tabanlı ağ ekonomisinin ölçümleri gelişmeye devam etmektedir.

Tablo 3.6: Dönemlere Göre Yenilik Performansında Kullanılan Göstergeler

1. Dönem Girdiler/1950-1960'lar	2. Dönem Çıktılar/1970- 1980'ler	3. Dönem Yenilik Göstergeleri 1990'lar	4. Dönem Süreç Göstergeleri 2000'ler
- Ar-Ge Girdileri - BT personeli - Sermaye - Teknoloji yoğunluğu	- Patentler - Yayınlar - Ürünler - Kalite değişimi	- Yenilik anketleri - Endeksler - İnovasyon kapasitesi kıyaslaması	- Bilgi, maddi olmayan varlıklar - Şebekeler /Ağlar, kümeler - Talep, risk/getiri - Yönetim teknikleri - Sistem dinamikleri

Kaynak: Stone ve diğerleri, 2008:III-1

Yenilik performansı, yenilikçi firmalar için önemli bir endişe olup, yeni bir ürünün piyasadaki finansal ve pazar hedeflerini ne derece karşıladığı dikkate alınarak tanımlanmaktadır. Yenilik performansını ölçmek için kârlılık, pazar payı ve pazar büyüme oranı gibi ölçümler yaygın olarak kullanılmaktadır (Wang ve Lin, 2012:210). Yenilikçi performans, işletmelerin buluşlar yoluyla pazara girme derecesini belirtmektedir. Yeni ürün duyuruları, yenilikçi performansın bir göstergesi olarak uygulanabilir. Hem yeniliğin teknik yönleri hem de pazara yeni ürünlerin girmesi üzerine odaklanılmaktadır (Hagedoorn ve Cloudt, 2002:1367).

Örgütsel performansı olumlu yönde etkileyen yeniliğin odağında, ticari potansiyele sahip yeni fikirlerin geliştirilmesi ve uygulanması vardır. Yüksek yenilik performansı şirketlerin rekabet stratejilerini güçlendiren anahtar unsurdur (Zehir ve diğerleri, 2016:799).

Değişen çevre ve müşteri beklentileri karşılamak için firmanın yenilik performansını artırma amacıyla firmalar stratejik düşünmeli ve kaynaklar uygun şekilde tahsis edilmelidir. Yenilik stratejisi ile yenilik performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu söylenebilir (Kalay ve Lynn, 2015:413).

Ar-Ge'yi yönlendiren ve yenilik performansını etkileyen önemli faktörler arasında firma büyüklüğü, firmanın yetenekleri, Ar-Ge için ulusal destek, pazar yapıları ve coğrafya gibi çeşitli faktörler bulunmaktadır. Bununla birlikte, bu faktörlerin yenilik eğilimi (yenilikçi olma ihtimali) üzerindeki etkileri, yenilik performansı (patentler ve yeni ürün satışı, finansal veriler gibi) üzerindeki etkilerden farklı olabilir (Guan ve Pang, 2017:126).

Firmalar Ar-Ge işbirliği yaparak daha düşük işlem maliyetiyle yoğun bilgi değişimi ve örgütsel öğrenme sağlamaktadırlar. Ar-Ge işbirliği yapılarak tamamlayıcı teknolojilere erişilebilmekte ve yenilik performansı artırılmaktadır (Seo ve diğerleri, 2017:28).

Hoonsopon ve Ruenrom (2012) yenilik performansı göstergelerini “pazar performansı” ve “finansal performans” olmak üzere iki başlık altında toplamıştır.

#### **Pazar Performansı Göstergeleri:**

- Yeni ürünün müşterilerce kabul düzeyi işletmenin hedeflediği düzeydedir,
- Yeni ürünün müşterilere sağladığı tatmin düzeyi işletmenin hedeflediği düzeydedir,

- Yeni ürünün pazar payı kazandırma yeteneği işletmenin hedeflediği düzeydedir,
- Yeni ürünün piyasaya sürülmesinden sonraki müşteri artışı işletmenin hedeflediği düzeydedir.

**Finansal Performans Göstergeleri:**

- Yeni ürünün satış miktarı işletmenin hedeflediği düzeydedir.
- Yeni üründen elde edilen kâr işletmenin hedeflediği düzeydedir.
- Yeni üründen elde edilen gelir işletmenin hedeflediği düzeydedir. (Aktaran: Taşgıt ve Demirel, 2016:314).

Yenilik performansını ölçmek için farklı standartlarda kullanılmaktadır. Zizlavsky (2014) yenilik performansının pazar boyutuyla ilgili aşağıdaki ölçütleri belirtmiştir:

- Toplam satış içerisinde yeni ürün satışlarının yüzdesi,
- Toplam satış içerisinde yasalarca korunan ürünlerin satış yüzdesi,
- Rakiplere kıyasla yeni bir ürünün piyasaya sürülmesi,
- Planlananlar dışında yeni bir ürünün piyasaya sürülmesi,
- Yeni nesil ürünler geliştirmek için gerekli süre,

Akdoğan ve Kale (2011:168) yenilik performansını etkileyen 6 örgüt içi boyutun oluşunu belirtmişlerdir. Bunlar:

- 1- Liderlik,
- 2- Örgüt kültürü ve iklimi,
- 3- Strateji,
- 4- İletişim,
- 5- Örgütsel yapı,
- 6- Destek mekanizmaları (ödüllendirme, yeterli kaynak, bilgi yönetimi).

Verilen bu 6 boyuttan liderlik ve örgüt kültürü başlıkları araştırmanın değişkenleri olduğundan dolayı bunlarla ilgili bilgiler aşağıda sunulmuştur.

**3.9.1 Yenilik Performansını Belirleyen Unsurlar**

Yenilikle ilgili literatür incelendiğinde işletmelerin yenilik yapmalarını etkileyen birçok unsura rastlanmaktadır. Çetin ve Gedik (2017:164) yaptıkları araştırmada; işletmelerde çalışan sayısının arttıkça yenilik yapma eğiliminin arttığını, Ar-Ge'ye ayrılan pay arttıkça yenilik başarısının yükseldiğini, yenilikçi işletmelerin daha uzun

süredir faaliyetle olduğunu ve cirolarının yüksekliğini, yöneticilerin eğitim düzeyi yükseldikçe yenilik düzeyinin de yükseldiğini belirtmişlerdir.

İraz ve Altınışık (2016:118) araştırmalarında yeniliği etkileyen örgüt içi faktörleri şu şekilde sunmuşlardır:

- 1- Uygun ödül sisteminin kullanılması,
- 2- Yenilikçi projeler için yönetimin istekliliği ve desteği,
- 3- Yenilikçi faaliyetler için uygun kaynakların (zaman, para, devlet desteği vb.) varlığı ve kullanılması,
- 4- Organizasyonda yüksek özerklik sağlayan yapı ve çalışanlar arası informal ilişkiler yüksekliği,
- 5- Risk alma ve hatalara tolerans gösterilmesi.

Damanpour (1991) tarafından yapılan meta analitik literatür taramasında organizasyonel yeniliğin belirleyicileri olarak bilgi kaynakları, kullanılan maddi kaynaklar, iç ve dış iletişim, örgütsel yapı (uzmanlaşma, fonksiyonel farklılaşma, merkezilik, formellik vb.) gibi birçok unsur sayılmaktadır (Burmaoğlu ve Şeşen, 2011:6)

Ulusoy ve diğerleri (2013) işletmelerin yeniliği etkileyen unsurları firma içi ve firma dışı olarak ayırmışlardır. Firma içi unsurlar; firmanın özellikleri (yaşı, büyüklüğü, sahipliği vb.), entelektüel sermayesi (insan, sosyal ve organizasyonel sermaye), örgüt yapısı, örgüt kültürü (karar verme süreçleri ve iletişim, yönetim desteği, ödül sistemi vb.) ve firma stratejilerinden (işbirlikleri, bilgi yönetimi, yatırım ve maliyet stratejileri, rekabet baskısı vb.) oluşmaktadır. Firma dışı unsurlar ise; sektör ve pazar yapısı, kamu düzenlemeleri ve teşvikleri, dış finans kaynakları ve firma dışı yenilik engelleri gibi endüstriyel şartlar ve ilişkilerle ilgili faktörlerdir (Kalay ve Kızıldere, 2015:48).

### **3.9.2. Liderlik ve Yenilik Performansı**

Lider desteği yenilik ve yaratıcılık performansında önemlidir. Liderin cesaret vermesi örgütsel yaratıcılığı destekleyen bir unsurdur. Liderlik tarzı da yenilik ve yaratıcılığı etkilemektedir. Destekleyici liderlik yaratıcılığı yükseltirken, kontrol edici liderlik yaratıcılığı yok etmektedir (Akdoğan ve Kale, 2011:169).

Liderlik, en az iki sebeple yenilikçi kurumsal performansın ayrılmaz parçasıdır. İlk olarak, liderler tarafından yaratıcılık ve yeniliği destekleyen ortamlar oluşturulur. İkinci olarak, liderler stratejik yenilik hedeflerini ve kuruluşlarının faaliyetlerini

belirleyip yönetmektedir. Liderler ödüllendirmeye, yaratıcı performans beklentilerini tanımlayarak, hedefler koyarak, özerklik vererek, yapılmak istenenleri belirleyebilmekte ve zaman, olanaklar, para ve bilgi kaynaklarını yöneterek bu faaliyetleri yönlendirebilmektedirler (Ali ve İbrahim, 2014:234). Böylece lider ikili süreç olarak:

(a) Ekip ve bireylerin yaratıcı çabalarını yeniliklere dönüştürürken (kolaylaştırıcı olarak lider),

(b) Kuruluşun yenilikçiliğe yönelik amaç ve faaliyetlerini yönetmektedir (yönetici olarak lider) (Denti ve Hemlin, 2012:3).

Bazı liderlik tarzlarının işletme içi ve dışı faktörlerin tespiti, strateji belirleme, karar verme, çalışanları yönlendirme gibi çeşitli özellikleri dikkate alınarak yenilik performansı üzerindeki etkileri aşağıdaki tabloda verilmiştir (Taşgıt ve Torun, 2016:132):

Tablo 3.7: Liderlik Tarzlarının Yenilik Performansına Etkisi

Liderlik Tarzı	Yenilik Performansına Etkisi
Dönüşümcü	Yenilik faaliyetlerinin artırılmasına olumlu etkisi bulunmaktadır.
Karizmatik	Yenilik performansını olumlu etkileyeceği beklenmektedir.
Hizmetkâr	Değişime ve gelişime açık olmasından dolayı, yenilik performansını olumlu etkilemesi beklenmektedir
Stratejik	Değişimi desteklemesi ve yeniliğe açık olması beklenmektedir.

Kaynak: Taşgıt ve Torun, 2016:132

### 3.9.3. Örgüt Kültürü ve Yenilik Performansı

Örgüt kültürünün yeniliği etkilediği hatta örgüt kültürünün yeniliğin merkezinde yer aldığı çeşitli araştırmalarda gösterilmiştir. Diğer yandan örgüt kültürü bir örgütün yalnızca yenilik yeteneğine etki yapmakla kalmayıp aynı zamanda nasıl yenilik yapacağını, hangi tür yeniliğe odaklanacağını ve olası tehditlerle başa çıkmak için kullanacağı yetenekleri de belirlemektedir (Yiğit, 2014:3).

Yeniliğin örgüt kültürü haline gelmesi bütün süreçlerde yeniliğin var olmasını sağlamaktadır. Yenilikçi örgüt kültürüne sahip işletmelerin yapmış oldukları yenilik faaliyetleri daha hızlı ve etkili olmaktadır (Sönmez ve Çekmecelioğlu, 2016:422).

Çeşitli araştırmalara göre yüksek özerklik, risk alma, hataların toleransı, düşük bürokrasi gibi yenilikçi örgüt kültürü unsurları yenilik performansını etkilemektedir. Bürokratik kültüre karşı, destekleyici ve yenilikçi örgüt kültürünün, bilginin toplanması ve dağıtılmasında etkili olduğu ortaya konulmuştur (Akdoğan ve Kale, 2011:169).

Örgütteki hakim kültüre göre üyelerin yeniliklere karşı tutum ve davranışlarında farklılıklar görülmektedir. Buna göre (Karabey, 2016:431):

- Üyeler yeniliklere direnebilmekte ya da onu destekleyebilmekte,
- Yönetim yenilik kararlarına katılımı sağlayabilmekte ya da engelleyebilmekte,
- Yenilik konusunda korkak veya cesur olunabilmekte,
- Yöneticiler yeni fikirleri dinleme, süreçleri değiştirme konusunda istekli ya da isteksiz davranabilmekte,

- Bazı kültürler teknik odaklı olabilirken, bazıları da pazarlama odaklı olabilmekte,

- Yenilik sürecinde yapılan hatalara karşı farklı yaklaşımlar gösterilebilmektedir.

Örgütler için hayati önem taşımaya rağmen yenilik faaliyetleri, yüksek oranda yıkıcılık içermekte, fonksiyonel ve mesleki sınırlar arasındaki ilişkileri başkalaştırmakta veya örgütün yapı ve ikliminde değişiklik oluşturmaktadır. Yeniliğin bu açıdan kontrol edilmesinde örgüt kültürü -istenilen örgüt ikliminin oluşumundaki etkisi nedeniyle önemli bir değişken olarak kabul edilmektedir (Öğüt ve Aksay, 2011:44).

Bir sonraki bölümde araştırma değişkenleriyle ilgili literatür taraması verilecektir.

Devam eden bölümde değişkenler arasındaki ilişkileri gösteren literatür taramasına yer verilecektir.

## **BÖLÜM 4 : LİDERLİK, ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE YENİLİK KAVRAMLARININ BİRBİRLERİYLE İLİŞKİLERİNE YÖNELİK LİTERATÜR TARAMASI**

Tez çalışmasının önceki bölümlerinde kavramlarla ilgili teorik bilgilere yer verilmiştir. Bu bölümde ise kavramların birbiriyle ilişkilerini içeren literatürdeki uygulamalara yönelik araştırmalar sunulmaktadır.

Literatür incelendiğinde liderliğin örgüt kültürü ve yenilik performansını etkilediği görülmektedir. Diğer yandan örgüt kültürünün de yenilik performansı üzerinde rolünün olduğu tespit edilmiştir. Bu noktadan hareketle literatür taramasıyla amaçlanan; liderlik tarzlarının örgüt kültürü ve yenilik performansı üzerindeki etkisini ve örgüt kültürünün yenilik performansı üzerinde nasıl bir rol oynadığına dair yapılmış araştırma sonuçlarının sunulmasıdır.

### **4.1. LİDERLİK İLE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLİŞKİSİ**

Örgüt kültürün liderlik tarafından bilinçli olarak tasarlanıp yönlendirilebileceğini gösteren güçlü bir görüş birliği vardır (Ke ve Wei, 2008:208). Bass (1985), Denison (1990), Hofstede (1990), Schein (1997) gibi birçok araştırmacı örgüt kültürü ve liderlik arasındaki kuvvetli ilişkiyi belirtmektedir. Örgütün kurucuları ve / veya liderler örgüt kültürünü yaratma ve etkileme potansiyeline sahiptir (Acar, 2012:219).

Mehta ve Krishnan (2004) tarafından Doğu Hindistan'da büyük ölçekli bir otomotiv imalat sektörü yöneticilerinin (N=120) katılımıyla yapılan çalışmada örgüt kültürünün dönüşümcü liderliği etkileme durumu araştırılmıştır. Araştırma sonucuna göre eğer firmada güçlü bir örgüt kültürü var ve liderliğin etkileme yöntemi yumuşak taktik şeklindeyse burada liderlik olarak dönüşümcü tarzın görüldüğü belirlenmiştir. Dönüşümcü liderliğin, güçlü bir kültürde yumuşak taktikler kullanıldığında en yüksek, zayıf bir kültürde sert taktiklerin kullanıldığı zaman en düşük seviyede çıktığı görülmüştür.

Masood ve diğerleri (2006) Pakistan'daki 5 imalat firmasında dönüşümcü liderlik ve örgüt kültürü ilişkisi üzerine araştırma yapmışlardır. Bu çalışmada 76 lider ve bu liderlerin 339 takipçisi anketlere cevap vermiştir. Araştırma sonucunda 37 liderin dönüşümcü olduğu görülmüştür. Dönüşümcü liderlerin yüksek düzeyde adokratik ve klan kültürünü desteklediği belirlenmiştir. Dönüşümcü olmayan liderlerin tercihinde ise tutarsızlık ortaya çıkmış, hiyerarşi-pazar türü kültürlerde çalışmayı tercih ettikleri şeklindeki hipotez desteklenmemiştir.

Tsui ve diğeri (2006) tarafından Çin’de işletme yönetimi üzerine yüksek lisans yapan ve aynı zamanda bir işte çalışan 542 öğrenci ve 152 ayrı işletmeden 1045 orta ve üst düzey yönetici ile CEO liderlik davranışı ve örgüt kültürü üzerine araştırma yapılmıştır. Bu çalışmada güçlü lider –güçlü kültür, güçlü lider-zayıf kültür, zayıf lider-güçlü kültür, zayıf lider-zayıf kültür şeklinde sınıflandırma yapılmıştır ve karşılaştırılmıştır. Bu çalışmanın sonucunda CEO’nun kültürün gelişmesini sağlarken aynı zamanda engelde olabileceği belirtilmiştir. Örgüt kültürünün bazıları lider kaynaklıken bazılarının liderden bağımsız olarak oluştuğuna; liderin önerdiği ya da dışarıdan örgüte aktarılan kültürün kurumsallaştırılması gerektiğine dikkat çekilmektedir. Bununla birlikte zayıf olarak algılanan bazı liderlerin tam tersine örgüt kültürü üzerinde güçlü etkiler yapabileceği, güçlü olarak algılanan bazı liderlerinde zayıf etkide bulunabileceği tespit edilmiştir.

Kwantes ve Boglarsky (2007) örgüt kültürü ile liderlik ve kişisel etkililikle ilişkisini Kanada (N=922), Hong Kong (N=391), Yeni Zelanda (N=746), Güney Afrika (N=463), Birleşik Krallık (N=223) ve Amerika’da (N=530) toplam 3275 katılımcı üzerinde incelemişlerdir. Örgüt kültürünün, hem liderliğin etkililiği hem de kişisel etkililik ile yüksek düzeyde ilişkili olduğu görülmüştür. Örgüt kültürünün liderlik etkililiği ve kişisel etkililik ile pozitif yönde eşit düzeyde ilişkili olduğu görülmüştür. Örgüt kültürü ve liderlik etkililiği arasındaki ilişkinin örgüt kültürü ve kişisel etkililik arasındaki ilişkiden daha kuvvetli olduğu bulunmuştur.

Ergeneli ve diğeri (2007) dönüşümcü liderliğin kültürel değerlerle ilişkisini Hofstede’in kültür modeli temel alınarak Kazakistan (N=127), Pakistan (N=118) ve Türkiye’de (N=154) işletme eğitimi alan öğrencilerin katılımıyla çalışmışlardır. Kültürün belirsizlikten kaçınma boyutu ile dönüşümcü liderlik arasında belirgin ve negatif bir ilişki olduğu görülmüştür.

Byrne ve Bradley (2007) Avrupa Birliği bölgesinden Danimarka, Finlandiya ve İrlanda’da toplam 159 firma ile lider etkililiğinde kültürün etkisi araştırılmıştır. Sonuçta kişisel değerlerin ve kültürel değerlerin liderlik tarzı üzerinde farklı etkilerde bulunduğu, kültürel değerlerin arabuluculuk sürecinde daha etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Liderin ulusal kültürünün liderlik tarzını etkilediği, farklı kültürel çevrelerde farklı liderlik tarzı sergilendiği, bunda uluslararası ve küresel ticaretin nihai başarısında baskın rol oynadığı ortaya konulmuştur.



Bakan (2008)'ın Kahramanmaraş'taki 12 firmada çalışan yöneticilere uyguladığı anketlerde 105 kişi ile görüşülmüş, yöneticilerin bazı demografik özellikleri ile farklı "liderlik" ve "örgüt kültürü" türlerine ilişkin algılamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler olduğunu anlaşılmıştır. Araştırmada yenilikçi, rekabetçi ve toplumcu kültür anlayışları ile katılımcı, destekleyici ve yönlendirici liderlik tarzlarına ilişkin olumlu yargılar ileri sürülmüştür.

Tsai (2011) tarafından Çin'de 2 hastanede çalışan toplam 200 hemşirenin katılımıyla örgüt kültürü, liderlik ve iş memnuniyeti ilişkisini inceleyen araştırma yapılmıştır. Örgüt kültürünün hem liderlik davranışı hem de iş memnuniyeti ile pozitif yönde ilişkili olduğu belirtilmiştir.

Yuan ve Lee (2011) Tayvan'daki kobiler üzerinde liderlik tarzı, örgüt kültürü ve performans arasındaki bağlantıyı araştırmak amacıyla 733 kişinin katılımıyla bir çalışma yapmıştır. Sonuç olarak, çalışanların algılanan liderlik türleri, organizasyon kültürleri, liderlik performansı ve firmanın geçmişi arasında önemli farklılıkların olduğu ortaya konulmuştur. Liderlik olarak demokratik liderlik türünün diğer liderlik tarzlarından daha önemli olduğu, örgüt kültürü için yaratıcı ve rasyonel kültürün bürokratik ve klan kültürüne göre önemli oranda tercih edildiği, çalışanların memnuniyeti ve örgütsel başarının liderin kişisel itibarından daha önemli olduğu şeklinde algının olduğu tespit edilmiştir.

Gül ve Aykanat (2012) tarafından Ardahan Valiliği ve bağlı birimlerinden 144 kişi ile görüşülmüş, örgüt kültürünün karizmatik liderlerce oluşturulması ve güçlendirilmesi, astların örgütsel değerleri benimseyip kabullenmeleri üzerine araştırma yapılmıştır. Araştırmadaki tüm hipotezlerde karizmatik lider özelliklerinin örgüt kültürü ile ilişkisinin pozitif yönde olduğu bulunmuştur.

Tütüncü ve Akgündüz (2012) Kuşadası bölgesindeki seyahat acentelerinden 136 işgörenle örgüt kültürü ve liderlik arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için çalışma yapmışlardır. Yapılan analize göre; yenilikçi kültür ile rekabetçi kültür; destekleyici liderlik ile yenilikçi kültür; yönlendirici liderlik ile toplumcu kültür; katılımcı liderlik ile yenilikçi kültür arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu, katılımcı liderlik ile bürokratik kültür arasında ise anlamlı fakat negatif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bunun sonucunda Kuşadası'nda toplumcu kültürün seyahat acenteleri için en iyi örgüt kültürü türü olduğu belirlenmiştir.

Acar (2012) Marmara Bölgesi'nde lojistik sektöründeki 37 farklı işyeri ve 344 çalışanın katılımıyla yaptığı çalışmada hâkim kültürün pazar kültürü olduğu devamında ise adokrazi kültürünün geldiği ve buralardaki liderlik tarzının dönüşümcü liderlik tarzı olduğu bulunmuştur.

Klein ve diğerleri (2013) liderlik tarzının örgüt kültürü ve firma etkililiği üzerine farklı sektörlerden ve farklı büyüklükte 311 kuruluşta 2622 kişi ile araştırma yapmıştır. Araştırma sonucunda kültürel normların liderlik tarzına bağlı olduğu savunulmuştur. Yöneticilerin liderlik becerilerinin, kültürel normların oluşturulmasında ve güçlendirilmesinde kritik faktör olduğu gösterilmiş, bu durumun örgütsel etkinliği pozitif yönde etkilediği görülmüştür.

Acar (2013)'in 39 lojistik işletmesinden 448 kişiyle yaptığı araştırma sonuçlarına göre liderliğin entelektüel teşvik boyutunun hiçbir örgüt kültürü üzerinde etkisinin olmadığı, karizma boyutunun tüm kültür tiplerini etkilediği görülmüştür. Klan ve Hiyerarşi kültürlerinin ortaya çıkmasında liderliğin çeşitli boyutlarının etkisinin pazar ve adhokrazi kültüründen daha çok olduğu tespit edilmiştir. Hiyerarşi kültürünün dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarından dengeli bir şekilde etkilenmekte olduğu ancak özellikle liderin kendisine yönelik faktörlerin ön plana çıktığı görülmektedir.

Gürdoğan ve Yavuz (2013) Muğla yöresi 4-5 yıldızlı oteller ve havayolu işletmelerinde 370 çalışanla liderlik ve örgüt kültürü etkileşimiyle ilgili Cameron ve Quinn örgüt kültürü modeli örnek alınarak araştırma yapmıştır. Yapılan analizlerde yöneticilerin liderlik davranışlarının çalışanların örgüt kültürleri üzerinde etkisinin olduğu ve bu etkinin de pozitif yönde olduğu belirtilmiştir. Korelasyon analizi sonunda da liderlik davranış boyutları ile örgüt kültürü boyutları arasında en yüksek ilişkinin "vizyonu uygulamaya koyma" boyutu ile örgüt kültürü boyutlarının tümünde olduğu sonucu bulunmuştur. Çalışmanın ana kurgusunu oluşturan turizm işletmelerinde örgüt kültürü ve liderlik davranışı etkileşimi vardır şeklindeki hipotez desteklenmiştir.

Idris ve diğerleri (2014) Endonezya'da çalışanların performansında dönüşümcü liderlik, örgüt kültürü ve motivasyonun etkisini lise düzeyinde eğitim almış 100 kişilik bir çalışan üzerinde araştırmışlar ve bu değişkenlerin çalışan performansı üzerinde etkili olduğunu bulmuşlardır. Dönüşümcü liderliğin uygulandığında çalışanın performansını artıracığı belirtilmiştir.

Kargas ve Varoutas (2015) liderlik ve örgüt kültürü (Cameron ve Quinn Modeli kullanılarak) ilişkisini Yunanistan Telekom sektöründe 8 firma ve 222 çalışan üzerinde araştırmışlardır. Araştırma sonucunda bu iki faktör arasında önemli bir ilişki bulunduğu belirtilirken rekabet gücünün ilişkinin yönünü, işletme yaşının ve büyüklüğünün bu kapsamı etkilediği görülmüştür.

Ali ve diğerleri (2015) Malezya'da finans sektöründeki 100 çalışan ile yapılandırılmış anket ve mülakat yoluyla liderlik tarzlarının kaliteli iş kültürü yaratmadaki etkisi üzerine yaptıkları çalışmada, liderlik tarzlarıyla kaliteli iş kültürü arasında yüksek düzeyde pozitif ilişki olduğu ortaya konulmuştur. Bu ilişkide etkileşimci liderlik tarzının dönüşümcü liderlikten daha baskın olduğu bulunmuştur.

Smith ve diğerleri (2015) Kentucky Park ve Rekreasyon Kurumundaki 134 çalışanla liderlik tarzları ve örgüt kültürü ilişkisini değerlendirmişlerdir. Bu çalışmada örgüt kültürüyle ilgili değişkenlerin dönüşümcü liderliğin özellikleriyle önemli derecede ilişkili olduğunu bulmuşlardır.

Avcı (2016) İstanbul-Küçükçekmece'deki Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı ve özel okullarda çalışan 1.590 öğretmenin katılımıyla okul müdürlerinin dönüşümcü ve işlemci liderlik stillerinin örgüt kültürüne etkisi üzerine çalışma yapmıştır. Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleriyle örgüt kültürü arasında yüksek düzeyde pozitif bir ilişki; işlemci liderlik özellikleriyle örgüt kültürü arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki olduğu bulunmuştur. Dönüşümcü liderlik, işlemci liderliğe göre daha yüksek oranda örgüt kültürü algı düzeyini olumlu yönde etkilemektedir.

#### **4.2. LİDERLİK İLE YENİLİK İLİŞKİSİ**

Yenilik, yönetim stratejileri ve vizyoner liderlik sonucunda oluşur. Örgütte yaratılan her yeniliğin hayata geçirilmesi ve kabul görmesini sağlamak örgüt liderinin görevidir (Bülbül, 2010:48). Karmaşık bir süreç olan yenilikçiliği geliştirmenin itici gücü liderlerdir. Bilgi üretimi yenilikçiliğin cesaretlendirilmesiyle ortaya çıkar. Liderin güven vermesi, takım çalışması ve grup bilinciyle yeni ürün ve hizmetlerin üretilmesi sağlanmaktadır (Aykanat ve Yıldız, 2016 :209).

Lee (2008) Singapur'da 201 Ar-Ge çalışanıyla liderlik ve lider-üye etkileşiminin yenilikçilik üzerine etkisini incelemiştir. Ar-Ge çalışanlarının dönüşümcü liderlik özelliği gösterdiği araştırmada, bu liderliğin lider-üye etkileşim boyutları ve yenilikçilik

ile pozitif bir ilişkiye sahip olduğu ortaya konulmuştur. Buna karşılık, etkileşimci liderliğin yenilikçilik ile negatif bir ilişkiye sahip olduğu bulunmuştur.

Yılmaz ve Karahan (2010) Uşak'ta tekstil sektöründe faaliyet gösteren orta ve büyük ölçekteki 12 işletmede görev yapan 110 çalışan üzerinde anket uygulamışlardır. Liderlik davranışı, örgütsel yaratıcılık ve işgören performansı arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılması için yaptıkları araştırmada vizyon odaklı liderlik davranışının örgütsel yaratıcılık üzerinde çalışan odaklı liderlik davranışından daha fazla etkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Akkoç ve diğerleri (2011) savunma sektöründeki 426 kişinin katılımıyla yaptığı bir araştırma ile gelişim kültürü ve lider desteğinin yenilikçi davranış ve iş performansına etkisini araştırmışlardır. Araştırma sonuçları incelendiğinde diğer bulguların yanında lider desteğinin yenilikçi davranış ile ilişkili olduğu, yenilikçi davranışı pozitif ve anlamlı olarak artırdığı belirlenmiştir.

Ryan ve Tipu (2013) Pakistan'da liderlik ile yenilik eğilimi ilişkisini 548 çalışanın katıldığı bir araştırmayla ölçmüşlerdir. Liderlik tarzı olarak dönüşümcü, etkileşimci ve serbestiyetçi tarzlar araştırmaya dahil edilmiştir. Araştırma sonucunda aktif liderliğin yenilik eğilimi üzerinde güçlü ve belirgin bir olumlu etkisinin olduğu bulunurken, pasif liderliğin yenilik eğilimi üzerinde zayıf olarak pozitif bir etkisinin olduğu bulunmuştur.

Bozkurt ve Göral (2013) Ankara'daki 4-5 yıldızlı otellerin sahibi veya genel müdürlerinden oluşan 71 kişiyle liderlik tarzlarının yenilik stratejilerine etkisini belirlemeye yönelik bir inceleme yapmışlardır. Dönüşümcü liderliğin saldırgan ve fırsatçı yenilik stratejisine, karizmatik liderlik tarzının savunmacı ve taklitçi yenilik stratejisine, etkileşimci liderlik tarzının ise taklitçi ve geleneksel yenilik stratejisine yöneldiği görülmüştür. Ayrıca, bu liderlik tarzlarının bağımlı yenilik stratejisine herhangi bir etkisinin olmadığı ortaya çıkarılmıştır.

Ali ve İbrahim (2014) Somali telekomünikasyon sektöründen 142 üst düzey yöneticiyle yaptıkları çalışmada kurumsal yenilikte dönüşümcü, etkileşimci ve serbestiyetçi (laissez-faire) liderlik tarzının etkisini araştırmışlardır. Araştırma sonucunda kurumsal yenilikte bu liderlik tarzlarının istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişkisinin olduğu bulunmuştur.

Çelik ve diğerleri (2014) Mersin ve Antalya’da bulunan konaklama tesislerindeki 593 çalışan üzerinde yaptıkları araştırmada lider-üye etkileşimi seviyesinin ve kariyer memnuniyetinin çalışanların yenilikçi davranışlarını pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilediğini tespit etmişlerdir.

Chang ve diğerleri (2015) Çin’de imalat sektöründe çalışan 277 kişiyle ürün ve süreç yeniliğinde liderliğin etkisi üzerine araştırma yapmışlardır. Bu araştırmanın sonucunda dönüşümcü liderliğin ürün yeniliği üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu, etkileşimci liderliğin ise süreç yeniliğinde etkisini gösterdiğini bildirmişlerdir.

Taşgit ve Torun (2016) tarafından yöneticilerin yenilik algıları, yenilik sürecini yönetme tarzları ve işletmenin inovasyon performansı arasındaki ilişki ve etkileşimlerini incelemek için Düzce’de bulunan KOBİ’lerin üst düzey yöneticilerinden 126 kişiyle anket yapılmıştır. Yapılan araştırmaya göre; dönüşümcü tarzdaki yönetimin üzerinde ‘kalite artışı’ değişkeninin en yüksek pozitif etkiye sahip olduğu görülmüştür. Karizmatik ve hizmetkâr tarzda yönetim üzerinde en yüksek pozitif etkiye sahip olan değişken “krizden çıkış” ve stratejik tarzda yönetim üzerinde en yüksek pozitif etkiye sahip olan değişken “rekabet avantajı” şeklinde tespit edilmiştir. Ek maliyet algısı tüm yönetim tarzları üzerinde negatif yönde etki etmiştir. Yenilik performansı üzerinde etkili olan en önemli yönetim tarzı ise karizmatik ve stratejik tarzda yönetim olarak bulunmuştur.

Aykanat ve Yıldız (2016) işgörenlerin karizmatik liderlik davranışları ile örgütsel yenilikçilik algıları arasındaki ilişkiyi incelemek için Kars’taki 14 lisede çalışan 212 öğretmen üzerinde nicel araştırma yapmıştır. Yapılan analizler sonucunda, karizmatik liderlik ile çalışanların örgütsel yenilikçilik algıları arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Bunun yanında karizmatik liderliğin alt boyutlarından sıra dışı davranış sergileme ve işgören ihtiyaçlarına duyarlılık ile örgütsel yenilikçilik arasında anlamlı ilişkiler bulunamamıştır.

### **4.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE YENİLİK İLİŞKİSİ**

Literatürde, kültürün örgütsel yenilikçilikte önemli bir belirleyici olduğuna dair fikir birliği vardır ve yeniliğin başarılmasında önemli rol oynamaktadır. Yenilik, bir organizasyonun başarısında kritik bir unsur olarak ele alınmasına rağmen örgütün kültürü yeniliği desteklemediğinde başarılı olmak pek mümkün değildir (Ergün ve Taşgit, 2013:132). Örgüt kültürü, örgütsel değişim içeren projelerin başarısı ve yeniliğin

benimsenmesi için oldukça önemlidir. Bir organizasyonun kültürü ile yeni teknolojik sistemlerin getirdiği kültür arasında bir eşleşme olmazsa maliyetli bir uygulamada muhtemelen başarısız olunacaktır (Ke ve Wei, 2008:210).

Sarros ve diğerleri (2008) örgüt kültürü ve liderlik aracılığıyla yenilik ikliminin oluşumunu araştırmak üzere Avustralya'da 1158 yöneticinin katıldığı bir araştırma yapmışlardır. Bu araştırmanın sonucunda rekabetçi ve performans odaklı bir örgüt kültürünün yenilik ikliminin oluşumuyla güçlü bir ilişkisinin olduğu görülmüştür.

Uzkurt ve Şen (2012) örgüt kültürü ve örgütsel yeniliğin pazarlama yeniliğine etkisini incelemek amacıyla gazlı içecek sektöründeki işletmeleri incelemiştir. Yaptıkları anketlerle (N=223) elde edilen verilerden örgüt kültürü ve örgütsel yeniliğin pazarlama yeniliği üzerinde anlamlı ve önemli bir etkiye sahip olduğu gösterilmiştir.

Yeşil ve Kaya (2012) Gaziantep'te 300 KOBİ üzerinde yenilik yeteneğinde örgüt kültürünün rolünü konu alan bir çalışma yapmışlardır. Araştırmanın sonucuna göre adokrasi kültürünün yenilik kabiliyeti ile pozitif ilişkili olduğu, klan ve hiyerarşi kültürünün ilişkisinin olmadığı ortaya konulmuş ve örgüt kültürü firmaların yenilikçiliğinde bir faktör olarak belirtilmiştir.

Kaasa (2013) Hofstede'in örgüt kültürü modelini temel alarak 27 AB üyesi ve 20 AB'ye komşu ülkenin yenilik performansı-kültür ilişkisini incelemiştir. Buna göre yenilik performansı; güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, erkeksi davranış tarzlarının baskın olduğu ülkelerde negatif yönde, bireyci davranış tarzının görüldüğü ülkelerde ise pozitif yönde ilişkili olduğu ortaya konulmuştur.

Abdullah ve diğerleri (2013) Malezya'daki 36 KOBİ ile örgüt kültürü ile ürün yenilikçiliği arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Denison'un örgütsel kültür araştırması kullanılarak yapılan bu çalışmada örgüt kültürünün alt boyutlarından katılım, misyon ve uyum yeteneği ile ürün yenilikçiliği arasında önemli bir ilişki tespit edilmiştir.

Ergün ve Taşgit (2013) üst düzey otel yöneticileri üzerinde (N=310) adokrasi, pazar, klan ve hiyerarşi kültürü ile inovasyon performansı ilişkisini belirlemeye yönelik anket uygulamışlardır. Elde edilen bulgulara göre örgütsel kültür özellikleriyle yenilik performansı arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Adokrasi (girişimci) ve pazar kültürüne sahip otellerin yenilik performansı, klan ve hiyerarşi kültürüne sahip otellere göre daha olumlu bulunmuştur.

Hogan ve Coote (2014) Avustralya'da 100 hukuk firmasıyla görüşerek Schein'in örgüt kültürü modeli temel alınarak hizmet sektöründe örgüt kültürü ile yenilik arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalışmışlardır. Elde edilen bulgulara göre profesyonel hizmet şirketlerinde yeniliği destekleyen örgütsel değerlerin firma performansını olumlu etkilediği görülmüştür.

Gambi ve Boer (2015) Brezilya ve Danimarka kökenli 250 işletme katılımıyla örgüt kültürünün alt boyutlarından olan gelişimsel, hiyerarşi, grup ve rasyonel kültüre göre yenilik performansının nasıl etkilendiğini araştırmışlardır. Hiyerarşik kültürün yenilikten ziyade büyük ölçüde kontrol, verimlilik ve istikrara yönelik olduğu görülmüştür. Yenilik performansında insan odaklı uygulamaların teknik odaklı uygulamalara göre çok daha etkili olduğu tespit edilmiştir.

Özkan ve Turunç (2015) örgüt kültürüyle yenilikçilik ilişkisini inceledikleri araştırmada savunma sanayi sektöründe çalışan 274 beyaz yakalı çalışandan oluşan bir örneklem test edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre örgüt kültürünün yenilikçilik üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir.

Valencia ve diğerleri (2016) Avrupa Birliği'ndeki 446 İspanyol sanayi işletmesinde Cameron ve Quinn'in örgüt kültürü modelini kullanarak bunun yenilik ve performans üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Araştırma sonucunda örgüt kültürünün yenilik ve performansı artırıcı rolünün yanında örgütsel değerlere bağlı olarak kısıtlayıcı bir rol oynadığıda ortaya konulmuştur. Özellikle adokratik (girişimci) örgüt kültürünün yenilik ve performans üzerinde etkili olduğu belirtilmiştir.

Yıldırım ve Karabey (2016) Erzurum'da turizm otel işletmeciliğinde çalışan 419 çalışan üzerinde gerçekleştirdikleri çalışma ile örgüt kültürünün örgütsel yeniliğe etkisinde personel güçlendirmenin biçimlendirici rolünü belirlemişlerdir. Araştırma bulgularına göre hiyerarşi kültürünün ürün, süreç, strateji ve pazar yeniliğini olumsuz yönde etkilediği bulunmuştur. Ayrıca personel güçlendirmenin hiyerarşi kültürünün yenilik üzerindeki olumsuz etkisinde azaltıcı rol oynadığı gözlemlenmiştir.

Özdemir ve Sönmez (2016) örgüt kültürünün yenilik üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla Denison tarafından yapılan örgüt kültürü modeli kullanılarak hangi örgüt kültürü boyutlarının yenilik faaliyetlerini teşvik ettiği ya da engellediğine dair çalışma yapmışlardır. Araştırma Gaziantep ilindeki 245 işletmenin yöneticileriyle yapılmıştır. Araştırmanın sonucunda; Denison örgüt kültürü modelinin katılım, uyum ve

tutarlılık boyutlarının süreç yeniliğinde, vizyon ve katılım boyutlarının ise ürün yeniliği üzerinde, uyum yeteneği boyutunun sadece pazar yeniliği üzerinde, son olarak katılım ve uyum yeteneği boyutlarının ise stratejik yenilik üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu ortaya konulmuştur.

Shahzad ve diğerleri (2017) tarafından Pakistan'daki yazılım firmalarında (N=215) örgüt kültürüne ait faktörlerle yenilik performansı arasındaki ilişki incelenmiştir. Elde edilen bulgulara göre örgütsel yenilik performansının örgüt kültürü tarafından desteklendiği ve etkilendiği belirtilmiştir.

Devam eden bölümde araştırmanın uygulaması ve elde edilen bulgularla ilgili bilgiler verilecektir.



## **BÖLÜM 5 : LİDERLİK TARZLARININ ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE YENİLİK PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ROLÜNÜ ÖLÇMEYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

Tezin bu bölümünde etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzının örgüt kültürü ve yenilik performansı üzerindeki rolünü belirlemek için yapılan alan araştırmasına yer verilmiştir. Bu bölümde araştırmanın amacı, önemi, literatüre katkısı, araştırma modeli, hipotezleri, yöntemi ile verilerin analiz ve yorumları bulunmaktadır.

### **5.1. ARAŞTIRMANIN AMACI ve ÖNEMİ**

Araştırmanın amacı, önemi ve literatüre olan katkısı aşağıda sunulmuştur.

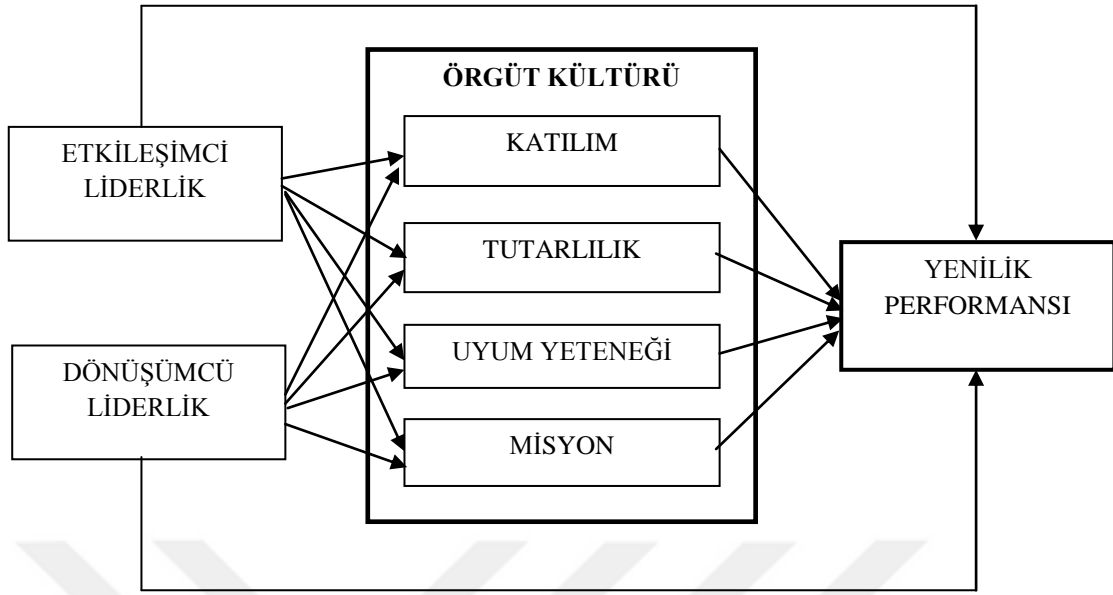
Bu çalışmayla, çalışanların etkileşimci ve dönüşümcü liderlik algılarının, örgüt kültürü ve yenilik performansını nasıl etkilediği araştırılmaktadır. Örgüt kültürü ve yenilik performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi diğer bir konudur. Ayrıca liderlik tarzlarının yenilik performansı üzerindeki etkisinde örgüt kültürünün oynadığı rolün belirlenmesi de araştırma kapsamındaki diğer bir başlıktır. Bu araştırma liderlik tarzları, yenilik performansı ve örgüt kültürü değişkenleri arasındaki ilişkiye yönelik teorik bir model önermektedir. Araştırma modeli ve soruları doğrultusunda bu kavramlar arasındaki ilişki ve etkileşimler araştırılmıştır.

Literatürde işletmelerin yenilikçi bir niteliğinin olmasında liderlik tarzının yüksek düzeyde etkisinin olduğu belirtilmektedir. Aynı zamanda örgüt kültürü yenilik performansının vazgeçilmez bir unsurudur. Çeşitli araştırmalarda liderlik tarzları, örgüt kültürü ve yenilik performansı ayrı ayrı çalışılmış olmasına karşın bu üç değişkeni birlikte inceleyen çalışma sayısı çok azdır. Bu nedenle işletmeler ve literatür açısından önemli bir boşluğu dolduracağı düşünülmektedir.

### **5.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ**

#### **5.2.1. Araştırmanın Modeli**

Bu araştırmada etkileşimci ve dönüşümcü liderliğin yenilik performansını nasıl etkilediği ayrıca örgüt kültürünün yenilik performansı üzerinde etkisinin olup olmadığı incelenmiştir. Diğer yandan örgüt kültürünün liderlik tarzları ve yenilik performansı arasında aracılık rolünün olup olmadığına bakılmıştır. Araştırmanın bağımlı değişkeni yenilik performansıdır. Bağımsız değişkenler ise etkileşimci ve dönüşümcü liderliktir. Araştırmanın aracı değişkeni örgüt kültürüdür. Araştırmanın teorik modeli Şekil 5.1’de verilmiştir:



Şekil 5.1: Araştırmanın Teorik Modeli

### 5.2.2. Araştırmanın Hipotezleri

- H<sub>1</sub>: Etkileşimci liderlik yenilik performansını pozitif yönde etkilemektedir.
- H<sub>2</sub>: Etkileşimci liderlik örgüt kültürünü pozitif yönde etkilemektedir.
- H<sub>2a</sub>: Etkileşimci liderlik katılımı pozitif yönde etkilemektedir.
- H<sub>2b</sub>: Etkileşimci liderlik tutarlılığı pozitif yönde etkilemektedir.
- H<sub>2c</sub>: Etkileşimci liderlik uyum yeteneğini pozitif yönde etkilemektedir.
- H<sub>2d</sub>: Etkileşimci liderlik misyonu pozitif yönde etkilemektedir.
- H<sub>3</sub>: Dönüşümcü liderlik yenilik performansını pozitif yönde etkilemektedir.
- H<sub>4</sub>: Dönüşümcü liderlik örgüt kültürünü pozitif yönde etkilemektedir.
- H<sub>4a</sub>: Dönüşümcü liderlik katılımı pozitif yönde etkilemektedir.
- H<sub>4b</sub>: Dönüşümcü liderlik tutarlılığı pozitif yönde etkilemektedir.
- H<sub>4c</sub>: Dönüşümcü liderlik uyum yeteneğini pozitif yönde etkilemektedir.
- H<sub>4d</sub>: Dönüşümcü liderlik misyonu pozitif yönde etkilemektedir.
- H<sub>5</sub>: Örgüt kültürü yenilik performansını pozitif yönde etkilemektedir.
- H<sub>5a</sub>: Katılım yenilik performansını pozitif yönde etkilemektedir.
- H<sub>5b</sub>: Tutarlılık yenilik performansını pozitif yönde etkilemektedir.
- H<sub>5c</sub>: Uyum yeteneği yenilik performansını pozitif yönde etkilemektedir.
- H<sub>5d</sub>: Misyon yenilik performansını pozitif yönde etkilemektedir.
- H<sub>6</sub>: Dönüşümcü liderliğin yenilik performansına etkisinde örgüt kültürü aracılık rolü üstlenmektedir.

- H<sub>6a</sub>: Dönüşümcü liderliğin yenilik performansına etkisinde katılım aracılık rolü üstlenmektedir.
- H<sub>6b</sub>: Dönüşümcü liderliğin yenilik performansına etkisinde tutarlılık aracılık rolü üstlenmektedir.
- H<sub>6c</sub>: Dönüşümcü liderliğin yenilik performansına etkisinde uyum yeteneği aracılık rolü üstlenmektedir.
- H<sub>6d</sub>: Dönüşümcü liderliğin yenilik performansına etkisinde misyon aracılık rolü üstlenmektedir.
- H<sub>7</sub>: Etkileşimci liderliğin yenilik performansına etkisinde örgüt kültürü aracılık rolü üstlenmektedir.
- H<sub>7a</sub>: Etkileşimci liderliğin yenilik performansına etkisinde katılım aracılık rolü üstlenmektedir.
- H<sub>7b</sub>: Etkileşimci liderliğin yenilik performansına etkisinde tutarlılık aracılık rolü üstlenmektedir.
- H<sub>7c</sub>: Etkileşimci liderliğin yenilik performansına etkisinde uyum yeteneği aracılık rolü üstlenmektedir.
- H<sub>7d</sub>: Etkileşimci liderliğin yenilik performansına etkisinde misyon aracılık rolü üstlenmektedir.

### **5.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

Bilimsel araştırma, problemlere güvenilir çözümler aramak maksadıyla planlı ve sistemli olarak verilerin toplanması, çözümlenmesi, yorumlanıp değerlendirilmesi ve raporlanması sürecidir (Erişti ve diğerleri, 2013:5).

Araştırmanın bu bölümde araştırma hipotezleri doğrultusunda toplanan veriler ve bunların analiz süreçleri yer almaktadır. İlk olarak araştırmanın örnekleme ile veri toplama araçları üzerinde durulmuştur. Bulgular başlığı altında analizler ve bu analizlerden elde edilen veriler sunulmuştur.

#### **5.3.1. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme**

Araştırmanın evreni Gaziantep ilinde faaliyet gösteren tekstil, plastik, gıda, inşaat, kimya, makine, sağlık, otomotiv sanayi, metal ve mobilya sektörlerinde faaliyet gösteren toplam 89 KOBİ'den oluşmaktadır. Örneklemin alındığı bu işletmelerde toplam 5895 çalışan olduğu tespit edilmiştir. İşletmelerle ilgili bilgiler Tablo 5.1'de gösterilmiştir.

Tablo 5.1: Araştırmanın Evreni

Sektör	Firma Sayısı	Çalışan Sayısı
Tekstil	28	1492
Plastik	6	1231
Gıda	20	1014
İnşaat	13	667
Kimya	8	544
Makine	2	290
Sağlık	4	240
Otomotiv	4	212
Metal	4	205
<b>TOPLAM</b>	<b>89</b>	<b>5895</b>

Araştırma için 500 anket dağıtılmış olup bunların 460'ı geri dönmüştür. Dönen anketlerden 90 tanesi eksik ve hatalı işaretleme nedeniyle veri setinden çıkartılmış, 370'i analize tabi tutulmuştur. Bu oran evreni %95 güven aralığında temsil etmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2017:130).

### 5.3.2. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları

Araştırmada kullanılan anket formu 4 bölümden oluşmaktadır. Çalışanların liderlikle ilgili algılarını belirlemek amacıyla “Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (MLQ)”, örgüt kültürünün belirlenmesi amacıyla “Örgüt Kültürü Ölçeği”, yenilik performansının belirlenmesi amacıyla “Yenilik Performansı Ölçeği” kullanılmıştır. Son bölümde ise demografik bilgileri elde etmek için “Kişisel Bilgi Formu” kullanılmıştır.

Anket formunda katılımcıların ifadelere katılım düzeylerini belirlemek için 5'li Likert tipi ölçek kullanılmıştır. (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4=Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılmıyorum). Veriler SPSS ve Amos ile analiz edilmiştir. Anket formuyla ilgili bilgiler aşağıda verilmiştir.

#### 5.3.2.1. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (MLQ)

Çalışmada Bass ve Avolio (1995)'nin geliştirdiği “Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği-MLQ” kullanılmıştır. Bu ölçek 45 ifadeden oluşmakla birlikte dönüşümcü ve etkileşimci liderlik için 36 ifade bulunmaktadır. Diğer ifadeler “etkililik”, “tatmin” ve “ekstra çaba” ile ilgilidir ve bu ifadeler çalışmada kullanılmamıştır. Bu ölçeğin kullanıldığı farklı araştırmalarda güvenilir düzeyde sonuçlar elde edilmiştir (Kahya ve diğerleri, 2015; Çetin ve diğerleri, 2012; Kırs ve Okçu, 2014).

Ölçeğin etkileşimci liderlik bölümünün koşullu ödüllendirme (1,11,16,35), istisna yönetimi-aktif (4,22,24,27), istisna yönetimi-pasif (3,12,17,20), serbestiyetçi (laissez-faire) liderlik (5,7,28,33) şeklinde alt boyutları vardır. Etkileşimci liderlik ölçeğinde ters kodlanmış ifadeler olduğundan dolayı analiz esnasında bunlar çevrilerek kullanılmıştır. Ölçeğin dönüşümcü liderlik bölümünde ise karizma (6, 10, 14, 18, 21, 23, 25, 34), ilham verme (9, 13, 26, 36), entelektüel uyarım (2, 8, 30, 32), bireysel ilgi (15, 19, 29, 31) şeklinde alt boyutları vardır. Bu bölümde ters ifade yoktur.

Çok faktörlü liderlik ölçeği yerli ve yabancı birçok araştırmada kullanılmıştır. (Bass, 1996; Hartog ve diğerleri, 1997; Karip, 1998; Çakınberk ve Demirel, 2010). Bass ve Avolio (1995) ölçek için yaptıkları çalışmada güvenilirlik katsayılarını 0.76 - 0.90 arasında bulmuşlardır (Bass ve Avolio, 1995; Aktaran: Karip, 1998:9).

#### **5.3.2.2. Örgüt Kültürü Ölçeği**

Araştırmada örgüt kültürünü ölçmek için Denison ve Mishra (1995) tarafından geliştirilen ve Yahyagil (2004) tarafından Türkçe'ye uyarlanan ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin orijinali için Denison ve Mishra (1995) ile Jae Cho (2000) tarafından geçerlilik ve güvenilirlik testleri yapılmış ve kabul edilebilir istatistikî sonuçlara ulaşılmıştır (Aktaran: Yahyagil, 2004:61). Ölçek 60 ifade olmasına karşın Yahyagil (2004) tarafından 36 ifadeye uyarlanmıştır. Ölçek 9 ifadeden meydana gelen dört alt boyuttan oluşmaktadır. "Katılım", "Tutarlılık", "Uyum Yeteneği", "Misyon" alt boyutlarından oluşan model ayrı ayrı analiz edilmiştir. Alt boyutlara ait ifadeler içerisinde toplam 6 tane ters ifade bulunmakta olup bunlar analiz öncesi ters çevrilerek analiz edilmiştir.

Yahyagil (2004) tarafından uyarlanan çalışmanın güvenilirlik katsayısı 0,89 olarak bulunmuştur. Alt boyutların her biri için yapılan ayrı güvenilirlik analizinde ise güvenilirlik katsayısı 0,61-0,82 aralığında çıkmıştır.

Yeniliğin hem örgüt içi hem de dış çevredeki faktörlere göre geliştirilebileceği göz önüne alındığında Denison örgüt kültürü modelinin diğer ölçeklere göre araştırmanın yapısına daha uygun bir ölçek olduğu düşünülmüştür.

#### **5.3.2.3. Yenilik Performansı Ölçeği**

İşletmelerdeki yenilik performansı algılarını ölçmek için Hurt ve diğerleri (1977), Hollenstein (1996) ve Hurt ve Teigen (1997) tarafından geliştirilen daha sonra Calantone ve arkadaşları (2002:520) tarafından uyarlanan ölçek kullanılmıştır. Başka araştırmalarda da kullanılan ölçek (Atrek ve arkadaşları, 2016; Avcı, 2009) birçok

araştırmacı tarafından doğrulanmıştır (Aktaran: Calantone ve arkadaşları, 2002:519). Calantone ve arkadaşlarının (2002) yaptığı çalışmada güvenilirlik katsayı 0,89 olarak bulunmuştur. Ölçek 6 ifadeden oluşmakta olup bir ifade ters olarak kodlanmıştır. Analiz yapılırken bu ifade ters çevrilerek değerlendirilmiştir.

### 5.3.3. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)

Bu bölümde, araştırma kapsamında kullanılan Etkileşimci Liderlik (EL), Dönüşümcü Liderlik (DL), Örgüt Kültürü (Uyum Yeteneği, Misyon, Katılım, Tutarlılık) ve Yenilik Performansı Ölçekleri için doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. Ölçeklerle ilgili doğrulayıcı faktör analizine ilişkin uyum iyiliği sonuçları ilgili tablolarda sunulmuştur. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ortaya çıkan uyum istatistiklerinin belirli değerler üzerinde veya altında olması beklenmektedir. Yaygın olarak kullanılan uyum iyiliği indeksleri; Ki-Kare değerinin serbestlik derecesine bölünmesi ( $\chi^2/df$ ), uyum iyiliği indeksi (Goodness of Fit Index - GFI), düzeltilmiş uyum iyiliği indeksi (Adjusted Goodness of Fit Index - AGFI), karşılaştırmalı uyum indeksi (Comparative Fit Index - CFI), yaklaşık hata karekökü (Root Mean Square Error of Approximation - RMSEA), ortalama hataların karekökü (Root Mean Square Residual - RMR) ve standardize edilmiş kalıntıların ortalama karekökü (Standardized Root Mean Square Residual - SRMR) olmakla birlikte uyum iyiliği indekslerinden hangilerinin kullanılacağına dair literatürde tam bir uzlaşma bulunmamaktadır (Şimşek, 2007:13-14).

Doğrulayıcı faktör analizinde kullanılan uyum iyiliği indeksleri, iyi uyum değerleri ve kabul edilebilir değerler Tablo 5.2’de görülmektedir:

Tablo 5.2: Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği İndeksi ve Değerleri

İndeks (Uyum İstatistiği)	İyi Uyum Değeri	Kabul Edilebilir Uyum Değeri
$\chi^2/df$	<2	<5
GFI	>0,95	0,90-0,85
AGFI	>0,95	0,90-0,85
CFI	>0,95	>0,90
RMSEA	<0,05	<0,08
RMR	<0,05	<0,08
SRMR	<0,05	<0,08

Kaynak: (Çapık, 2014:199; Byrne, 2010: 80; Şimşek, 2007:14; Hooper ve diğerleri, 2008:53-55; Meydan ve Şeşen, 2011:37; Forza ve Filippini, 1998:14)

### 5.3.3.1. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğine Ait DFA Sonuçları

Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik olarak iki alt boyutlu çok faktörlü liderlik ölçeği alt boyutlarına göre doğrulayıcı faktör analizi yapılarak aşağıda verilmiştir.

#### 5.3.3.1.1. Dönüşümcü Liderlik Ölçeğine Ait DFA Sonuçları

Ölçekten herhangi bir madde çıkarılmadan yapılan doğrulayıcı faktör analizine göre bazı maddelerin uyum iyiliğini bozduğu görüldüğü için analize madde çıkarılarak devam edilmiş ve elde edilen sonuçlar Tablo 5.3'te gösterilmiştir.

Tablo 5.3: Dönüşümcü Liderliğe (DL) İlişkin DFA Sonuçları

DL Ölçeği	$\chi^2/df$	GFI	CFI	AGFI	RMSEA	RMR	SRMR
Model 1 (20 Madde)	3,394	0,858	0,860	0,824	0,081	0,059	0,057
Model 2 (1 madde çıkarıldı)	3,429	0,866	0,867	0,832	0,081	0,057	0,055
Model 3 (1 madde çıkarıldı)	2,680	0,903	0,914	0,875	0,067	0,049	0,047

*Not: İyi / kabul edilebilir uyum değerleri: ( $\chi^2/df$ : <2 / <5); (GFI: >0,95 / 0,90-0,85); (AGFI: >0,95 / 0,90-0,85); (CFI: >0,95 / >0,90); (RMSEA: <0,05 / <0,08); (RMR: <0,05 / <0,08); (SRMR: <0,05 / <0,08)*

Model 1'de ölçekteki tüm maddelerin uyum iyiliği değerleri verilmiştir. Tablo 5.3'te görüleceği üzere elde edilen değerlerin kabul edilebilir değerler arasında olmadığı tespit edilmiştir. Dönüşümcü liderlik ölçeğinin yapı geçerliliğinin belirlenmesi için yapılan DFA sonucunda, en düşük faktör yüküne sahip 2 adet ifade (DL19=0.483, DL13=0,507) ölçeğin yapı geçerliliğini ve uyum iyiliği değerlerini bozduğu için ölçekten çıkarılarak analiz tekrarlanmış ve yeni değerler Tablo 5.3'te gösterilmiştir.

Tablo 5.3'te araştırma modeli ve hipotezlerin test edilmesinde kullanılacak faktörlerin uyum iyiliklerine bakıldığında Ki-Kare ( $\chi^2$ ) değerlerinin serbestlik derecesine (df) bölünmesi ile elde edilen değer ( $\chi^2/df$ ) kabul edilebilir sınır olarak belirtilen 5'ten küçüktür ( $\chi^2/df$ : 2,680). Yine modelin veriye uyum derecesini ölçen yaklaşık hata karekökü RMSEA değerinin kritik değer olarak kabul edilen 0,08'den (Byrne, 2010: 80) küçük (0,067) olduğu görülmektedir. Ortalama hataların karekökü RMR değerinde sifira en yakın değerler modelin uyduğuna göstermektedir. RMR değerinin kabul edilebilir değer olan 0,08'den küçük (0,049) olduğu belirlenmiştir. Aynı şekilde standardize edilmiş kalıntıların ortalama karekökü SRMR değerinin ise analiz sonucunda normal değer olan 0,08'den küçük çıktığı (0,047) tespit edilmiştir.

Bu değerler dışında, 0 ile 1 arasında değer alan Jöreskog-Sörbom'un Uyum İyiliği İndeksi olan GFI kabul edilebilir uyum sınırından büyük değer (0,903) almıştır. Ayrıca AGFI değeri 0 ile 1 arasında değişmekle birlikte 1'e yakın değerler uyumun iyi

olduğunu göstermektedir. Yapılan doğrulayıcı faktör analizinde AGFI değerinin kabul edilebilir uyum sınırı olan 0,85'ten (Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller, 2003: 43) büyük değer aldığı (0,875) gözlenmiştir. Yine Karşılaştırmalı Uyum İndeksi olan CFI uyum indeksinden elde edilen sonuçla birlikte (CFI=0,914) araştırmada kullanılan dönüşümcü liderlik ölçeğinin uyum iyiliği kriterleri açısından kabul edilebileceği görülmektedir. 20 ifadeden oluşan dönüşümcü liderlik ölçeğinden 2 ifade çıkarılarak yapılan doğrulayıcı faktör analizi 18 madde ile geçerlenerek kullanılmıştır.

### 5.3.3.1.2. Etkileşimci Liderlik Ölçeğine Ait DFA Sonuçları

Etkileşimci liderlik ölçeği için hiçbir madde çıkarılmadan doğrulayıcı faktör analizi yapıldığında uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir şekilde olmadığı görülmüş ve analize ifadeler çıkarılarak devam edilmiştir. Yeni duruma göre elde edilen değerler Tablo 5.4'te gösterilmiştir.

Tablo 5.4: Etkileşimci Liderliğe (EL) İlişkin DFA Sonuçları

EL Ölçeği	$\chi^2/df$	GFI	CFI	AGFI	RMSEA	RMR	SRMR
Model 1 (16 Madde)	4,271	0,836	0,720	0,785	0,094	0,106	0,093
Model 2 (1 madde çıkarıldı)	4,362	0,850	0,743	0,800	0,095	0,103	0,089
Model 3 (1 madde çıkarıldı)	4,342	0,869	0,773	0,821	0,095	0,096	0,083
Model 4 (1 madde çıkarıldı)	4,271	0,885	0,804	0,839	0,094	0,090	0,078
Model 5 (1 madde çıkarıldı)	3,264	0,922	0,873	0,888	0,078	0,077	0,061
Model 6 (1 madde çıkarıldı)	2,849	0,939	0,908	0,908	0,071	0,071	0,052
Model 7 (1 madde çıkarıldı)	2,689	0,949	0,929	0,920	0,068	0,065	0,046

*Not: İyi / kabul edilebilir uyum değerleri: ( $\chi^2/df$ : <2 / <5); (GFI: >0,95 / 0,90-0,85); (AGFI: >0,95 / 0,90-0,85); (CFI: >0,95 / >0,90); (RMSEA: <0,05 / <0,08); (RMR: <0,05 / <0,08); (SRMR: <0,05 / <0,08)*

Tablo 5.4'te görülen Etkileşimci Liderlik Ölçeğinin yapı geçerliliğinin belirlenmesi için yapılan DFA sonucunda, 6 adet ifadenin (EL1, EL11, EL16, EL17, EL22, EL35) ölçeğin uyum iyiliği değerlerini bozduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre ölçek maddelerinden t değerleri sırasıyla uygun olmayan ve ölçeğin uyum iyiliği değerlerini bozan ifadeler her analizden sonra en düşük faktör yüküne göre ölçekten çıkarılmış ve analiz tekrarlanarak Tablo 5.3.'teki değerler elde edilmiştir. Model 6'daki değerlerin her ne kadar kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu görülüyorsa da EL1 maddesinin t değeri uygun çıkmamasından dolayı analizden çıkarılmıştır.

Araştırma modeli ve hipotezlerin test edilmesinde kullanılacak faktörlerin uyum iyiliklerine bakıldığında Ki-Kare değerlerinin serbestlik derecesine bölünmesi ile elde edilen değer ( $\chi^2/df$ ), kabul edilebilir sınır olarak belirtilen 5'ten küçüktür ( $\chi^2/df = 2,689$ ).



Destekler nitelikte Ki-Kare testinden türetilen ve model büyüklüğü ile örneklem büyüklüğünü de göz önünde bulundurarak modelin veriye uyum derecesini ölçen yaklaşık hata karekökü olan RMSEA değerinin kritik değer olarak kabul edilen 0,08'den (Byrne, 2010: 80) küçük (RMSEA= 0,068) olduğu görülmektedir. Ortalama hataların karekökü RMR değerinin kabul edilebilir değer olan 0,08'den küçük (RMR=0,065) olduğu belirlenmiştir. Standardize edilmiş kalıntıların ortalama karekökü SRMR değerinin ise analiz sonucunda normal değerden (0,08) (Çelik ve Yılmaz, 2013: 34) küçük çıktığı (SRMR= 0,046) tespit edilmiştir.

Bu değerler dışında, 0 ile 1 arasında değer alan Jöreskog-Sörbom'un Uyum İyiliği İndeksinin GFI kabul edilebilir uyum sınırından büyük değer (GFI=0,949) aldığı, düzeltilmiş uyum iyiliği indeksi AGFI değerinin 0,920 olduğu gözlenmektedir. Yine Karşılaştırmalı Uyum İndeksi CFI analiz sonucunda kabul edilebilir sınır üzerinde (CFI=0,929) değer almıştır. Araştırmada kullanılan etkileşimci liderlik ölçeğinin uyum iyiliği kriterleri açısından "kabul edilebilir uyum" sergilediği ve bu şekliyle geçerlendiği görülmektedir. 16 ifadeden oluşan etkileşimci liderlik ölçeğinden 6 ifade çıkarılarak yapılan doğrulayıcı faktör analizi 10 madde ile geçerlenerek kullanılmıştır.

### 5.3.3.2. Örgüt Kültürü Ölçeğine Ait DFA Sonuçları

Örgüt kültürü ölçeğine ait dört alt boyut bulunmakta olup her boyuta göre yapılan analiz sonuçları Tablo 5.5.'te gösterilmiştir.

Tablo 5.5: Örgüt Kültürü (ÖK) Ölçeğine İlişkin DFA Sonuçları

ÖK Ölçeği (Katılım)	$\chi^2/df$	GFI	CFI	AGFI	RMSEA	RMR	SRMR
Model 1 (9 Madde)	9,592	0,849	0,790	0,748	0,153	0,074	0,076
Model 2 (1 madde çıkarıldı)	2,531	0,975	0,978	0,943	0,064	0,030	0,033
ÖK Ölçeği (Tutarlılık)	$\chi^2/df$	GFI	CFI	AGFI	RMSEA	RMR	SRMR
Model 1 (9 Madde)	6,018	0,912	0,832	0,854	0,117	0,084	0,074
Model 2 (1 madde çıkarıldı)	4,964	0,936	0,894	0,885	0,104	0,062	0,059
Model 3 (1 madde çıkarıldı)	2,528	0,978	0,975	0,948	0,064	0,033	0,035
ÖK Ölçeği (Uyum Yet.)	$\chi^2/df$	GFI	CFI	AGFI	RMSEA	RMR	SRMR
Model 1 (9 Madde)	4,963	0,924	0,821	0,873	0,104	0,073	0,071
Model 2 (1 madde çıkarıldı)	3,355	0,958	0,920	0,920	0,080	0,050	0,053
ÖK Ölçeği (Misyon)	$\chi^2/df$	GFI	CFI	AGFI	RMSEA	RMR	SRMR
Model 1 (9 Madde)	6,429	0,910	0,781	0,850	0,121	0,096	0,079
Model 2 (1 madde çıkarıldı)	4,538	0,942	0,879	0,895	0,098	0,054	0,056
Model 3 (1 madde çıkarıldı)	2,709	0,974	0,961	0,945	0,068	0,035	0,039

**Not: İyi / kabul edilebilir uyum değerleri:** ( $\chi^2/df$ : <2 / <5); (GFI: >0,95 / 0,90-0,85); (AGFI: >0,95 / 0,90-0,85); (CFI: >0,95 / >0,90); (RMSEA: <0,05 / <0,08); (RMR: <0,05 / <0,08); (SRMR: <0,05 / <0,08)

Tablo 5.5.'e göre, örgüt kültürü ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin yapı geçerliliğinin belirlenmesi için yapılan DFA sonucunda, *katılım* boyutunda t değerinin uygun olmamasından dolayı 1 adet ifade (ÖK4); *tutarlılık* boyutunda sırasıyla t değeri uygun olmayan 2 adet ifade (ÖK18, ÖK12); *uyum yeteneği* boyutunda t değeri uygun olmayan 1 adet ifade (ÖK24) ve son olarak *misyon* boyutunda t değeri uygun olmayan 2 adet ifade (ÖK34, ÖK30) ölçekten çıkarılmıştır. Her ifade çıkarıldığında analiz tekrarlanmış ve elde edilen yeni değerler tabloya yansıtılmıştır.

Örgüt kültürü ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin DFA sonuçlarına bakıldığında Ki-Kare değerlerinin serbestlik derecesine bölünmesi ile elde edilen değer ( $x^2/df$ ), kabul edilebilir sınır olarak belirtilen 5'ten küçüktür (sırasıyla;  $x^2/df = 2,531; 2,528; 3,355; 2,709$ ). Modelin veriye uyum derecesini ölçen yaklaşık hata karekökü RMSEA değerinin kritik değer olarak kabul edilen 0,08'den küçük (sırasıyla; RMSEA= 0,064; 0,064; 0,080; 0,068) olduğu görülmektedir. Ortalama hataların karekökü RMR değerinde, sıfıra en yakın değerler modelin uyduğuna göstermektedir. RMR değerlerinin kabul edilebilir değer olan 0,08'den küçük (sırasıyla; RMR= 0,030; 0,033; 0,050; 0,035) olduğu belirlenmiştir. Standardize edilmiş kalıntıların ortalama karekökü SRMR değerinin ise analiz sonucunda kabul edilebilir değerden (0,08) küçük çıktığı (Sırasıyla; SRMR= 0,033; 0,035; 0,053; 0,039) tespit edilmiştir.

Bu değerler dışında, 0 ile 1 arasında değer alan Jöreskog - Sörbom'un Uyum İyiliği İndeksi olan GFI kabul edilebilir uyum sınırından büyük değer (Sırasıyla; GFI= 0,975; 0,978; 0,958; 0,974) aldığı belirlenmiştir. Ayrıca düzeltilmiş uyum iyiliği indeksi AGFI değerinin (sırasıyla; 0,943, 0,948, 0,920, 0,945) kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğu gözlenmektedir. Yine Karşılaştırmalı Uyum İndeksi CFI sonucunun kabul edilebilir sınırın üzerinde değer aldığı (Sırasıyla; CFI=0,978; 0,975; 0,920; 0,961) ve bununla birlikte araştırmada kullanılan örgüt kültürü ölçeğinin alt boyutlarının uyum iyiliği kriterleri açısından kabul edilebileceği görülmektedir.

36 ifadeden oluşan örgüt kültürü ölçeğinin katılım boyutundan 1 ifade, tutarlılık boyutundan 2 ifade, uyum yeteneği boyutundan 1 ifade, misyon boyutundan ise 2 ifade çıkarılarak yapılan doğrulayıcı faktör analizi 30 madde ile geçerlenerek kullanılmıştır.

### **5.3.3.3. Yenilik Performansı Ölçeğine Ait DFA Sonuçları**

Yenilik Performansı ölçeğinin yapı geçerliliğinin belirlenmesi için yapılan DFA sonucunda, t değeri uygun olmayan 1 adet ifade (YP5) ölçeğin yapı geçerliliğini ve

uyum iyiliği değerlerini bozduğu için ölçekten çıkarılarak analiz tekrarlanmış ve elde edilen değerler Tablo 5.6'da gösterilmiştir.

Tablo 5.6:Yenilik Performansına İlişkin DFA Sonuçları

YP Ölçeği	$\chi^2/df$	GFI	CFI	AGFI	RMSEA	RMR	SRMR
Model 1 (6 Madde)	7,574	0,938	0,904	0,856	0,133	0,072	0,061
Model 2 (1 madde çıkarıldı)	4,557	0,980	0,976	0,925	0,098	0,038	0,036

**Not:** YP: Yenilik Performansı

Faktörlerin uyum iyiliklerine bakıldığında Ki-Kare değerlerinin serbestlik derecesine bölünmesi ile elde edilen değer ( $\chi^2/df$ ) kabul edilebilir sınır olarak belirtilen 5'ten küçüktür ( $\chi^2/df = 4,557$ ). Ki-Kare testinden türetilen ve model büyüklüğü ile örneklem büyüklüğünü de göz önünde bulundurarak modelin veriye uyum derecesini ölçen yaklaşık hata karekökü RMSEA değerinin, kritik değer olarak kabul edilen 0,08'den büyük (RMSEA=0,098) olduğu görülmektedir. Ancak Hooper ve diğerleri (2008: 54), Schermelleh-Engel ve diğerleri (2003:36), Çelik ve Yılmaz (2013:33) bu değer 0,10'a kadar kabul edilebilir olduğunu belirtmişlerdir. Ortalama hataların karekökü RMR değerinin de kabul edilebilir değer olan 0,08'den küçük (RMR=0,038) olduğu belirlenmiştir. Standardize edilmiş kalıntıların ortalama karekökü SRMR değerinin ise analiz sonucunda normal değerden (0,08) küçük çıktığı (SRMR=0,036) tespit edilmiştir.

Bu değerler dışında, 0 ile 1 arasında değer alan Jöreskog-Sörbom'un Uyum İyiliği İndeksinin (GFI) kabul edilebilir uyum sınırından büyük değer (GFI=0,980) aldığı belirlenmiştir. Ayrıca düzeltilmiş uyum iyiliği indeksinin (AGFI) kabul edilebilir sınırlar içerisinde (AGFI= 0,925) bir değer aldığı gözlenmektedir. Yine Karşılaştırmalı Uyum İndeksinin (CFI) sonucunda (0,976) ilave edilmesiyle araştırmada kullanılan yenilik performansı ölçeğinin uyum iyiliği kriterleri açısından kabul edilebileceği görülmektedir.

6 ifadeden oluşan yenilik performansı ölçeğinden 1 ifade çıkarılarak yapılan doğrulayıcı faktör analizi 5 madde ile geçerlenerek kullanılmıştır.

#### 5.4. BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizleri, çarpıklık ve basıklık analizleri, demografik bulgular, değişkenlere ait istatistiksel

bulgular, değişkenler arasındaki korelasyon analizi ve hipotezlerin test sonuçları gibi bulgular gösterilmiştir.

#### 5.4.1. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik katsayıları Tablo 5.7.'de yer almaktadır. Tablo incelendiğinde ölçeklerin güvenilirlik düzeylerinde değişiklik olduğu görülmektedir. Dönüşümcü liderlik ölçeğinden 2, etkileşimci liderlik ölçeğinden 6; örgüt kültürünün -katılım boyutundan 1, tutarlılık boyutundan 2, uyum yeteneği boyutundan 1, misyon boyutundan 2; yenilik performansı ölçeğinden ise 1 ifade çıkarılmıştır. 78 ifadeden oluşan ölçek ifadelerinin çıkarılmasından sonra 63 ifade olarak sadeleştirilmiştir.

Tablo 5.7: Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Katsayıları

Ölçekler	DFA'dan Önce		DFA'dan Sonra	
	İfade Sayısı	Güvenilirlik Katsayısı (Cronbach's Alpha)	İfade Sayısı	Güvenilirlik Katsayısı (Cronbach's Alpha)
Dönüşümcü Liderlik	20	0,920	18	0,917
Etkileşimci Liderlik	16	0,774	10	0,817
ÖK. (Katılım)	9	0,809	8	0,848
ÖK. (Tutarlılık)	9	0,715	7	0,807
ÖK. (Uyum yeteneği)	9	0,693	8	0,754
ÖK. (Misyona)	9	0,725	7	0,775
Yenilik Performansı	6	0,690	5	0,806

Not: ÖK.=Örgüt Kültürü

Dönüşümcü liderlik ölçeği güvenilirlik katsayısı 0,917; etkileşimci liderlik ölçeği güvenilirlik katsayısı 0,817; örgüt kültürü ölçeği güvenilirlik katsayısı (katılım 0,848; tutarlılık 0,807; uyum yeteneği 0,754; misyon 0,775) ve yenilik performansı ölçeği güvenilirlik katsayısı 0,806 olarak hesaplanmıştır. Alpha katsayısının  $0,60 \leq \alpha < 0,80$  arasında olması ölçeğin oldukça güvenilir olduğuna, katsayının  $0,80 \leq \alpha < 1,00$  arasında olması ise ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğuna işaret etmektedir (Kalaycı, 2016:405). DFA sonrası ölçeklerden çıkarılan ifadeler sonucunda ölçeklerin güvenilirlikleri yükselmiştir. Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan ölçeklerin güvenilirlik düzeyinin yüksek olduğu söylenebilir.

#### 5.4.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Çarpıklık ve Basıklık Analizleri

Verilerin normal dağılım gösterip göstermediğine yönelik analiz sonuçları Tablo 5.8'de yer almaktadır.

Tablo 5.8: Değişkenlere İlişkin Çarpıklık ve Basıklık Katsayıları

	DL	EL	Katılım	Tutarlılık	Uyum	Misyon	YP
N	370	370	370	370	370	370	370
Çarpıklık (Skewness)	-,860	-,001	-,648	-,463	-,389	-,498	-,705
Basıklık (Kurtosis)	1,344	-,571	1,027	,685	,138	,119	,516

Not: EL: Etkileşimci Liderlik; DL: Dönüşümcü Liderlik; YP: Yenilik Performansı

Çarpıklık (Skewness) ve basıklık (kurtosis) katsayılarının +2.0 ile -2.0 arasında olması verilerin normal dağılım gösterdiğine işaret etmektedir (Shiel ve Cartwright 2015: 28). Analizde ortaya çıkan katsayıların +2.0 ile -2.0 arasında olduğu görülmektedir. Buna göre verilerin normal dağılım gösterdiği söylenebilir.

#### 5.4.3. Ölçeklerde Kullanılan Değişkenlere Ait Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Tablo 5.9’da etkileşimci liderlik, dönüşümcü liderlik, örgüt kültürü (katılım, tutarlılık, uyum yeteneği ve misyon) ve yenilik performansı değişkenlerine ilişkin ortalama değerler görülmektedir. Ortalama değerler incelendiğinde etkileşimci liderliğe ait değerler diğer değişkenlere göre düşük olduğu belirlenmiştir. Etkileşimci liderliğe ait ifadelerin daha olumsuz şekilde algılanması bunun nedeni olarak söylenebilir. Diğer bir ifadeyle dönüşümcü liderlik boyutu olumlu durumları belirtirken etkileşimci liderlik boyutu daha fazla olumsuz durumları belirtmektedir.

Tablo 5.9: Değişkenlere İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Değişken	Ortalama	Standart Sapma
Etkileşimci Liderlik	3,0954	,72937
Dönüşümcü Liderlik	3,6188	,65409
Örgüt Kültürü (Katılım)	3,5473	,68233
Örgüt Kültürü (Tutarlılık)	3,5981	,66435
Örgüt Kültürü (Uyum Yeteneği)	3,5284	,58814
Örgüt Kültürü (Misyon)	3,5985	,63221
Yenilik Performansı	3,5724	,76410

#### 5.4.4. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Araştırma sorularını cevaplayan katılımcılara ait demografik bilgilerin analiz tablosu aşağıda sunulmuştur.

Tablo 5.10: Katılımcıların Demografik Özellikleri

Demografik Özellikler	f	%	Demografik Özellikler	f	%
<b>Cinsiyet</b>			<b>Kıdem Yılı</b>		
Erkek	291	78,6	0-5 Yıl	185	50,0
Kadın	79	21,4	6-10 Yıl	111	30,0
Toplam	370	100	11-15 Yıl	53	14,3
			16 Yıl ve Üzeri	21	5,7
			Toplam	370	100,0
<b>Yaş</b>			<b>İşletmede Çalışma Süresi</b>		
25 Yaş ve Altı	62	16,8	0-5 Yıl	233	63,0
26-35 yaş arası	223	60,3	6-10 Yıl	91	24,6
36-45 yaş arası	69	18,6	11 Yıl ve Üzeri	46	12,4
46 yaş ve Üzeri	16	4,3	Toplam	370	100,0
Toplam	370	100,0			
<b>Medeni Durum</b>			<b>Unvan</b>		
Bekâr	146	39,5	Yönetici	38	10,3
Evli	224	60,5	İdari Personel	120	32,4
Toplam	370	100,0	Diğer	212	57,3
			Toplam	370	100,0
<b>Eğitim</b>			<b>Çalışılan Bölüm</b>		
Lise	103	27,8	Pazarlama	103	27,8
Önlisans	56	15,1	Muhasebe	61	16,5
Lisans	184	49,7	Finans	55	14,9
Yüksek lisans	27	7,3	İnsan Kaynakları	33	8,9
Toplam	370	100,0	Üretim	46	12,4
			Diğer	72	19,5
			Toplam	370	100,0

Tablo 5.10’da araştırmaya katılanların demografik özelliklerine ilişkin frekans dağılımları göz önünde bulundurulduğunda, cinsiyet olarak büyük çoğunluğun erkek (N=291; %78,6) ve medeni durum bakımından evli (N=224; %60,5) katılımcılardan oluştuğu görülmektedir. Araştırmaya katılanlar 26-35 (N=223; %60,3) yaş aralığında yoğunlaşmaktadır. Katılımcıların önemli bir kısmını lisans mezunları (N=184; %49,7) oluştururken en az katılımı ise yüksek lisans mezunları (N=27; %7,3) sağlamıştır.

Çalışanların unvan durumlarına bakıldığında ise diğer unvana sahip katılımcıların (N=212; %57,3) en fazla orana sahip oldukları görülmektedir. Çalışanların hem kıdem yılının (N=185; %50,0) hem de mevcut işletmede çalışma sürelerinin (N=233; %63,0) 0-5 yıl arasında yoğunlaştığı tespit edilmiştir. Katılımcıların çalıştıkları bölüme bakıldığında, en fazla pazarlama bölümünde (N=103; %27,8) en az ise insan kaynakları bölümünde (n=33; %8,9) çalıştıkları belirlenmiştir.

#### 5.4.5. Değişkenler Arası Korelasyon Analizine Ait Bulgular

Hipotez testlerine geçmeden önce değişkenler arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkinin yönünü saptayabilmek için korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi sonuçları Tablo 5.11’de gösterilmiştir.

Tablo 5.11: Değişkenler Arası Korelasyon Analizi Sonuçları

Boyutlar (N=370)	EL	DL	Katılım	Tutarlılık	Uyum Y.	Misyon	Yenilik
Etkileşimci Liderlik	1						
Dönüşümcü Liderlik	,239**	1					
Katılım	,125*	,640**	1				
Tutarlılık	,099	,662**	,673**	1			
Uyum Yeteneği	,086	,571**	,635**	,580**	1		
Misyon	,103*	,659**	,674**	,643**	,658**	1	
Yenilik Performansı	,063	,584**	,521**	,502**	,556**	,637**	1

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

Değişkenler arasındaki doğrusal ilişkiyi ve derecesini test etmek için kullanılan korelasyon analizi -1 ile +1 arasında değer almaktadır. Değişkenler arasında pozitif korelasyon varsa aralarındaki ilişki birlikte artmakta ya da azalmakta iken negatif korelasyonda ise bir değişkenin değeri artarken diğeri düşmektedir (Kalaycı, 2016:115). Değişkenler arasındaki korelasyon katsayısı +1 değerine yakınsa ilişki pozitif yönlü, -1 değerine yakınsa ilişki negatif yönlüdür. Korelasyon katsayısı (r) 0-0,3 arasında değer alıyorsa zayıf ilişki, 0,3-0,7 arasında değer alıyorsa orta düzeyde ilişki, 0,7-1 arasında değer alıyorsa kuvvetli ilişki olduğu söylenebilir (Gürbüz ve Şahin, 2017:260).

Tablo 5.11’e göre etkileşimci liderlik ile yenilik performansı arasında bir ilişki tespit edilememiştir. Ancak dönüşümcü liderlik ile hem yenilik performansı hem de örgüt kültürünün boyutları arasında pozitif yönlü orta düzeyde, anlamlı ( $p < 0,01$ ) bir ilişki bulunmuştur (pearson korelasyon katsayısı (r) 0,30 – 0,70 arasındadır).

Dolayısıyla araştırmaya katılanların dönüşümcü liderlik algı düzeyi artarken yenilik performansı düzeyi de artmaktadır. Aynı şekilde çalışanların dönüşümcü liderlik algı düzeyi artarken örgüt kültürüne ait boyutların (katılım, tutarlılık, uyum yeteneği ve misyon) algı düzeyi de artmaktadır.

#### 5.4.6. Değişkenlerin Demografik Değişkenlere Göre Elde Edilen Bulguları

Bu bölümünde değişkenlerin demografik özelliklere göre nasıl algılandığı, farklılıklarının anlamlı olup olmadığı analiz edilmiş ve sonuçlar yorumlanmaya çalışılmıştır. İki den daha fazla grup arasında fark olup olmadığını araştırmak için varyans analizi, iki grup arasında anlamlı bir fark olup olmadığını test etmek için ise t testi kullanılabilir (Kalaycı, 2016:131). Medeni durum ve cinsiyete yönelik analiz için t testi yapılmıştır. Tek Faktörlü Varyans Analizi (ANOVA) kullanılarak katılımcıların yaş grupları, eğitim düzeyleri, mesleki kıdemleri, işletmedeki çalışma süreleri, çalıştıkları bölüm ve unvanlarına göre farklılaşmanın olup olmadığı araştırılmıştır. Analiz sonucunda hangi gruplar arasında farklılaşmanın olduğunu tespit etmek için Tukey testi yapılmıştır (Gürbüz ve Şahin, 2017:237).

##### 5.4.6.1. Etkileşimci Liderliğin Demografik Değişkenlere Göre Farklılık Analizi Bulguları

Etkileşimci liderliğin demografik değişkenlere göre farklılaşma durumunu belirlemek için testler yapılmış ve elde edilen sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

Tablo 5.12: Etkileşimci Liderliğin Cinsiyet ve Medeni Duruma Göre t Testi Sonuçları

		N	Ort.	s.s.	t	p
Etkileşimci Liderlik	Erkek	291	3,1065	,7043	,563	,574
	Kadın	79	3,0544	,8185		
Etkileşimci Liderlik	Evli	224	3,1076	,7774	,398	,691
	Bekar	146	3,0767	,6508		

$p > 0,05$

Tablo 5.12'deki sonuçlara göre katılımcıların etkileşimci liderlik algısında hem cinsiyete ( $t=0,563$ ,  $p=0,574$ ) hem de medeni duruma göre ( $t=0,398$ ,  $p=0,691$ ) istatistiksel açıdan ( $p > 0,05$ ) anlamlı bir farklılık çıkmamıştır. Buna göre etkileşimci liderlik cinsiyet ve medeni durum değişkenlerinden bağımsızdır denilebilir.

Etkileşimci liderliğin yaş gruplarına göre farklılaşma durumunu tespit etmek için sonuçları Tablo 5.13'te görülen tek faktörlü varyans analizi yapılmış ve gruplar arasında istatistiksel açıdan ( $p < 0,05$ ) anlamlı bir farklılaşma bulunmuştur.



Tablo 5.13: Etkileşimci Liderliğin Yaşa Göre ANOVA Testi Sonuçları

Boyutlar	Yaş	N	Ort.	s.s.	F	Sig (p)
Etkileşimci Liderlik	25 Yaş Altı	62	3,1968	,7033	3,081	,027
	26 – 35	223	3,1300	,7200		
	36 – 45	69	2,9971	,7575		
	46 Yaş +	16	2,6438	,6908		

$p < 0,05$

Elde edilen bu sonuçlara göre katılımcılar arasında yaş gruplarına göre etkileşimci liderlik algılarında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu farklılaşmanın hangi gruplar arasında olduğunu görmek amacıyla Tukey testi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 5.14.'te gösterilmiştir. Buradaki sonuçlara göre etkileşimci liderlik algısı açısından; 25 yaş altındaki katılımcıların 46 yaş ve üzeri gruptakilere göre ve 26-35 yaş arası grubun 46 yaş ve üzerinelere göre daha yüksek düzeyde algıya sahip oldukları tespit edilmiştir.

Tablo 5.14: Etkileşimci Liderliğin Yaşa Göre Farklılaşmasına Ait Tukey Testi

Yaşa Göre Grupların İstatistikleri							Tukey Sonucu	
Bağımlı Değişken	Yaş Grubu		Ortalama		Standart Sapma		Ortalama Farkı	p
Etkileşimci Liderlik	25 yaş ve altı	46 yaş ve üzeri	3,1968	2,6438	0,7033	0,6908	0,55302	0,034
	26-35 yaş	46 yaş ve üzeri	3,1300	2,6438	0,7200	0,6908	0,48629	0,048

Etkileşimci liderliğin *eğitim düzeyi* gruplarına göre farklılaşma durumunu tespit etmek için sonuçları Tablo 5.15'de görülen tek faktörlü varyans analizi yapılmış ve gruplar arasında istatistiksel açıdan ( $p < 0.05$ ) anlamlı bir farklılaşma bulunmuştur.

Tablo 5.15: Etkileşimci Liderliğin Eğitim Durumuna Göre ANOVA Testi Sonuçları

Boyutlar	Eğitim	N	Ort.	s.s.	F	Sig (p)
Etkileşimci Liderlik	Lise	103	2,9447	0,64226	2,844	0,038
	Ön Lisans	56	3,0250	0,74864		
	Lisans	184	3,1940	0,75814		
	Y. Lisans	27	3,1444	0,72713		

$P < 0,05$

Elde edilen bu sonuçlara göre katılımcılar arasında eğitim düzeyi gruplarına göre etkileşimci liderlik algılarında anlamlı ( $p < 0.05$ ) bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu farklılaşmanın hangi gruplar arasında olduğunu görmek amacıyla Tukey testi

yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 5.16’da gösterilmiştir. Buradaki sonuçlara göre lisans düzeyinde eğitim alanların lise mezunlarına göre daha yüksek düzeyde etkileşimci liderlik algısına sahip oldukları söylenebilir.

Tablo 5.16: Etkileşimci Liderliğin Eğitim Düzeyi Gruplarına Göre Farklılaşmasına Ait Tukey Testi

Eğitim Düzeyine Göre Grupların İstatistikleri							Tukey Sonucu	
Bağımlı Değişken	Eğitim Düzeyi		Ortalama		Standart Sapma		Ortalama Farkı	P
Etkileşimci Liderlik	Lise	Lisans	2,9447	3,1940	0,64226	0,75814	-0,24936	0,028

Etkileşimci liderliğin *meslekteki kıdem* gruplarına göre farklılaşma durumunu tespit etmek için sonuçları Tablo 5.17’de görülen tek faktörlü varyans analizi yapılmış ve gruplar arasında istatistiksel açıdan ( $p < 0.05$ ) anlamlı bir farklılaşma bulunmuştur.

Tablo 5.17: Etkileşimci Liderliğin Kıdeme Göre ANOVA Testi Sonuçları

Boyutlar	Kıdem	N	Ort.	s.s.	F	Sig (p)
Etkileşimci Liderlik	0-5 yıl	185	3,2357	0,70412	5,895	0,001
	6-10 yıl	111	3,0198	0,70528		
	11-15 yıl	53	2,9151	0,69598		
	16 ve üzeri yıl	21	2,7143	0,89793		

$P < 0,05$

Tablo 5.17.’deki sonuçlar incelendiğinde katılımcılar arasında *kıdem* gruplarına göre etkileşimci liderlik algılarında anlamlı ( $p < 0.05$ ) bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu farklılaşmanın hangi gruplar arasında olduğunu görmek amacıyla Tukey testi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 5.18.’de gösterilmiştir. Sonuçlara bakıldığında etkileşimci liderlik algısı açısından; 0-5 yıl arasında mesleki kıdeme sahip olanların 11-15 yıl arası ile 16 ve üzerinde mesleki kıdemi olanlara göre daha fazla etkileşimci liderlik algısına sahip oldukları söylenebilir.

Tablo 5.18: Etkileşimci Liderliğin Kıdeme Göre Farklılığına Ait Tukey Testi

		Kıdeme Göre Grupların İstatistikleri				Tukey Sonucu		
Bağımlı Değişken	Kıdem Grubu		Ortalama		Standart Sapma		Ortalama Farkı	p
Etkileşimci Liderlik	0-5 yıl	11-15 yıl	3,2357	2,9151	0,05177	0,09560	0,32058	0,022
Etkileşimci Liderlik	0-5 yıl	16 ve üzeri yıl	3,2357	2,7143	0,05177	0,89793	0,52139	0,009

Etkileşimci liderliğin *işyerindeki çalışma süresi* gruplarına göre farklılaşma durumunu tespit etmek için sonuçları Tablo 5.19’ da görülen tek faktörlü varyans analizi yapılmış ve gruplar arasında istatistiksel açıdan ( $p<0.05$ ) anlamlı bir farklılaşma bulunmuştur.

Tablo 5.19: Etkileşimci Liderliğin Çalışma Süresine Göre ANOVA Testi Sonuçları

Boyutlar	Çalışma Süresi	N	Ort.	s.s.	F	Sig (p)
Etkileşimci	0-5 yıl	233	3,1987	0,72691		
Liderlik	6-10 yıl	91	2,9220	0,68407	6,502	0,002
	11 ve üzeri yıl	46	2,9152	0,74356		

$p<0,05$

Tablo 5.19’deki sonuçlar incelendiğinde katılımcılar arasında *aynı işletmede çalışma süresi* gruplarına göre etkileşimci liderlik algılarında anlamlı ( $p<0.05$ ) bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu farklılaşmanın hangi gruplar arasında olduğunu görmek amacıyla Tukey testi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 5.20’de gösterilmiştir. Sonuçlara bakıldığında etkileşimci liderlik algısı; bu işyerinde 0-5 yıl arasında çalışanların 6-10 yıl ile 11 ve üzeri yıl çalışanlara göre daha fazla etkileşimci liderlik algısına sahip oldukları söylenebilir.

Tablo 5.20: Etkileşimci Liderliğin Çalışma Süresine Göre Farklılaşmasına Ait Tukey Testi

Bağımlı Değişken	Çalışma Süresine Göre Grupların İstatistikleri						Tukey Sonucu	
	Çalışma Süresi		Ortalama		Standart Sapma		Ortalama Farkı	p
Etkileşimci Liderlik	0-5 yıl	6-10 yıl	3,1987	2,9220	0,72691	0,68407	0,27673	0,006
Etkileşimci Liderlik	0-5 yıl	11 ve üzeri yıl	3,1987	2,9152	0,72691	0,74356	0,28350	0,040

Etkileşimci liderlik algısının *çalışılan bölüm ve unvana* göre farklılaşmasına bakmak için tek faktörlü varyans analizi yapılmıştır. Çalışılan bölüm ( $F=0,290$ ,  $p=0,918$ ) ve unvan ( $F=2,263$ ,  $p=0,071$ ) gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı ( $p>0,05$ ) bir farklılık bulunmamıştır. Etkileşimci liderliğin çalışılan bölüm ve unvandan bağımsız bir değişken olduğu söylenebilir.

#### 5.4.6.2. Dönüşümcü Liderliğin Demografik Değişkenlere Göre Farklılık Analizinden Elde Edilen Bulguları

Katılımcıların *cinsiyet* ve *medeni duruma* göre dönüşümcü liderlik algısının istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek amacıyla t testi yapılmıştır. Tablo 5.21'e göre dönüşümcü liderlik algısında hem cinsiyete hem de medeni duruma göre istatistiksel açıdan ( $p>0.05$ ) anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Dönüşümcü liderlik bu değişkenlerden bağımsız olarak algılanmaktadır.

Tablo 5.21: Dönüşümcü Liderliğin Cinsiyet ve Medeni Duruma Göre t Testi Sonuçları

Boyutlar		N	Ort.	s.s.	t	p
Dönüşümcü Liderlik	Erkek	291	3,5945	,6521	-1,371	,171
	Kadın	79	3,7082	,6576		
Dönüşümcü Liderlik	Evli	224	3,6419	,6426	0,841	,401
	Bekar	146	3,5833	,6720		

$p>0,05$

Katılımcıların dönüşümcü liderlik algısının *yaş gruplarına* göre istatistiksel açıdan anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek amacıyla ANOVA testi yapılmıştır. Tablo 5.22'deki sonuçlara göre katılımcıların dönüşümcü liderlik algısında yaşa göre istatistiksel açıdan ( $p>0.05$ ) anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Dönüşümcü liderlik yaş değişkenine göre bağımsızdır denilebilir.

Tablo 5.22: Dönüşümcü Liderliğin Yaşa Göre ANOVA Testi Sonuçları

Boyutlar	Yaş	N	Ort.	s.s.	F	Sig (p)
Dönüşümcü Liderlik	25 Yaş Altı	62	3,7446	,6362	1,073	0,360
	26 – 35	223	3,6084	,6708		
	36 – 45	69	3,5475	,6514		
	46 Yaş +	16	3,5833	,4504		

$p>0,05$

Katılımcıların dönüşümcü liderlik algısında *alınan eğitime* göre istatistiksel açıdan anlamlı bir şekilde farklılaşmanın olup olmadığını test etmek amacıyla ANOVA testi yapılmıştır. Tablo 5.23'deki sonuçlara göre katılımcıların dönüşümcü liderlik algısında eğitime göre istatistiksel açıdan ( $p>0.05$ ) anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Tablo 5.23: Dönüşümcü Liderliğin Eğitime Göre ANOVA Testi Sonuçları

Boyutlar	Eğitim	N	Ort.	s.s.	F	Sig (p)
Dönüşümcü Liderlik	Lise	103	3,5070	,5941	2,312	,076
	Önlisans	56	3,5347	,6468		
	Lisans	184	3,6932	,6822		
	Y.Lisans	27	3,7119	,6423		

$p>0,05$

Katılımcıların dönüşümcü liderlik algısının *meslekteki kıdeme* göre istatistiksel açıdan anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek amacıyla ANOVA testi yapılmıştır. Tablo 5.24'teki sonuçlara göre katılımcıların dönüşümcü liderlik algısında kıdem yılına göre istatistiksel açıdan ( $p>0.05$ ) anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Tablo 5.24: Dönüşümcü Liderliğin Kıdeme Göre ANOVA Testi Sonuçları

Boyutlar	Kıdem Yılı	N	Ort.	s.s.	F	Sig (p)
Dönüşümcü Liderlik	0-5 Yıl	185	3,6574	,6631	1,152	,328
	6-10 Yıl	111	3,5561	,6890		
	11-15 Yıl	53	3,5524	,6359		
	16 ve Üzeri	21	3,7778	,3319		

$p>0,05$

Katılımcıların dönüşümcü liderlik algısında *unvana* göre istatistiksel açıdan anlamlı bir şekilde farklılaşmanın olup olmadığına bakmak için ANOVA testi yapılmıştır. Tablo 5.25.'teki sonuçlara göre katılımcıların dönüşümcü liderlik algısında unvana göre istatistiksel açıdan ( $p>0.05$ ) anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Tablo 5.25: Dönüşümcü Liderliğin Unvana Göre ANOVA Testi Sonuçları

Boyutlar	Unvan	N.	Ort.	s.s.	F	Sig (p)
Dönüşümcü Liderlik	Yönetici	38	3,7895	,5458	1,948	0,144
	İdari P.	120	3,6468	,7148		
	Diğer	212	3,5723	,6323		

$p>0,05$

Katılımcıların dönüşümcü liderlik algısında *çalıştıkları bölüme* göre istatistiksel açıdan anlamlı bir şekilde farklılaşmanın olup olmadığına bakmak için ANOVA testi yapılmıştır. Tablo 5.26.'ya göre katılımcıların dönüşümcü liderlik algısı açısından çalıştıkları bölüme göre istatistiksel açıdan ( $p<0.05$ ) anlamlı bir fark bulunmuştur.

Tablo 5.26: Dönüşümcü Liderliğin Çalışılan Bölüme Göre ANOVA Testi Sonuçları

Boyutlar	Çalışılan Bölüm	N	Ort.	s.s.	F	Sig (p)
Dönüşümcü Liderlik	Pazarlama	103	3,6294	0,71837	2,974	0,012
	Muhasebe	61	3,5337	0,59120		
	Finans	55	3,8667	0,59908		
	İnsan Kaynakları	33	3,5219	0,69096		
	Üretim	46	3,4143	0,76225		
	Diğer	72	3,6613	0,49305		

$p<0,05$

Farklılığın hangi bölümler arasında olduğunu test etmek amacıyla Tukey testi yapılmıştır. Farklılaşma görülen bölümler için elde edilen değerler Tablo 5.27’de verilmiştir. Sonuçlar incelendiğinde; finans bölümünde çalışanların üretim bölümündeki çalışanlara göre daha yüksek düzeyde dönüşümcü liderlik algısına sahip oldukları söylenebilir.

Tablo 5.27: Dönüşümcü Liderliğin Çalışılan Bölüme Göre Farklılaşmasına Ait Tukey Testi

Bağımlı Değişken	Çalışılan Bölüme Göre Grupların İstatistikleri						Tukey Sonucu	
	Çalışma Bölümü		Ortalama		Standart Sapma		Ortalama Farkı	p
Dönüşümcü Liderlik	Finans	Üretim	3,8667	3,4143	0,59908	0,76225	0,12897	0,007

Dönüşümcü liderliğin *işyerindeki çalışma süresi* gruplarına göre farklılaşma durumunu tespit etmek için sonuçları Tablo 5.28.’de görülen tek faktörlü varyans analizi yapılmış ve gruplar arasında istatistiksel açıdan ( $p>0.05$ ) anlamlı bir farklılaşma bulunmamıştır.

Tablo 5.28 : Dönüşümcü Liderliğin Çalışma Yılına Göre ANOVA Testi Sonucu

Boyutlar	Çalışma Süresi	N	Ort.	s.s.	F	Sig (p)
Dönüşümcü	0-5 yıl	233	3,6211	0,65457		
Liderlik	6-10 yıl	91	3,5714	0,67927	0,598	0,551
	11 ve üzeri yıl	46	3,7005	0,60422		

$p>0,05$

#### 5.4.6.3. Örgüt Kültürünün Değişkenlere Göre Farklılık Analizi Bulguları

Örgüt kültürü 4 alt boyuttan oluşmakta olup; katılım, tutarlılık, uyum yeteneği ve misyon alt boyutlarının demografik değişkenlere göre algılanmasında farklılık olup olmadığı test edilmiş ve sonuçları verilmiştir.

##### 5.4.6.3.1. Katılım Alt Boyutunun Demografik Değişkenlere Göre Farklılık Analizinden Elde Edilen Bulguları

Çalışanların cinsiyet ve medeni durumuna göre *katılım* algısının istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek amacıyla t testi yapılmıştır. Tablo 5.29’daki sonuçlara göre çalışanların katılım algısında hem cinsiyete hem de medeni duruma göre istatistiksel açıdan ( $p>0.05$ ) anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Katılım boyutu bu değişkenlerden bağımsızdır denilebilir.

Tablo 5.29: Katılımın Cinsiyet ve Medeni Duruma Göre t Testi Sonuçları

Boyutlar		N	Ort.	s.s.	t	p
Katılım	Erkek	291	3,5236	0,68428	-1,282	0,201
	Kadın	79	3,6345	0,67218		
Katılım	Evli	224	3,5742	0,65495	0,940	0,348
	Bekar	146	3,5060	0,72268		

$p > 0,05$

Katılım boyutunun yaş, meslekteki kıdem, aynı işyerinde çalışma süresi, unvan, eğitim düzeyi gruplarına göre farklılaşma durumunu tespit etmek için tek faktörlü varyans analizi yapılmış ve gruplar arasında istatistiksel açıdan ( $p > 0,05$ ) anlamlı bir farklılaşma bulunmamıştır. Eğitim düzeyi istatistiksel olarak ( $p < 0,05$ ) anlamlı gözükmeyle birlikte yapılan analizde hangi gruplar arasında farklılaşma olduğu tespit edilememiştir.

Katılım boyutunda çalışılan bölüm gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma ( $p < 0,05$ ) olup olmadığını test etmek için sonuçları Tablo 5.30’da gösterilen tek boyutlu varyans analizi yapılmıştır ve anlamlı bir farklılaşma olduğu görülmüştür.

Tablo 5.30: Katılım Boyutu Çalışılan Bölüme Göre ANOVA Testi Sonuçları

Boyutlar	Çalışılan Bölüm	N	Ort.	s.s.	F	Sig (p)
Katılım	Pazarlama	103	3,5279	0,71571	2,883	0,014
	Muhasebe	61	3,5123	0,61479		
	Finans	55	3,7045	0,70603		
	İnsan Kaynakları	33	3,2159	0,80905		
	Üretim	46	3,4810	0,62526		
	Diğer	72	3,6788	0,59184		

$p < 0,05$

Farklılaşmanın hangi bölümler arasında olduğunu test etmek amacıyla Tukey testi yapılmıştır. Farklılaşma görülen bölümler için değerler Tablo 5.31’de verilmiştir. Sonuçlar incelendiğinde; finans bölümünde çalışanlarda insan kaynakları bölümündeki çalışanlara göre katılım algılarının daha yüksek düzeyde olduğu söylenebilir. Bunun yanında soru formunda belirtilmeyen bölümlerde çalışanların katılım algılarının insan kaynaklarında çalışanlara göre daha fazla olduğu görülmektedir.

Tablo 5.31: Katılım Boyutunun Çalışılan Bölüme Göre Farklılaşmasına Ait Tukey Testi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Çalışılan Bölüme Göre Grupların İstatistikleri						Tukey Sonucu	
	Çalışma Bölümü	Ortalama		Standart Sapma		Ortalama Farkı	P	
Katılım	Finans	İnsan Kaynakları	3,7045	3,2159	0,09520	0,80905	0,48864	0,014
Katılım	Diğer	İnsan Kaynakları	3,6788	3,2159	0,59184	0,80905	0,46291	0,015

#### 5.4.6.3.2. Tutarlılık Alt Boyutunun Demografik Değişkenlere Göre Farklılık Analizinden Elde Edilen Bulguları

Çalışanların cinsiyet ve medeni durumuna göre *tutarlılık* algısının istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek amacıyla t testi yapılmıştır. Tablo 5.32'deki sonuçlara göre çalışanların tutarlılık algısında cinsiyete göre istatistiksel açıdan ( $p < 0.05$ ) anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Kadınların tutarlılık düzeylerinin erkeklerden yüksek olduğu görülmektedir.

Medeni duruma göre ise istatistiksel açıdan ( $p > 0.05$ ) anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Tutarlılık boyutu medeni durumdan bağımsızdır denilebilir.

Tablo 5.32: Tutarlılık Boyutunun Cinsiyet ve Medeni Duruma Göre t Testi Sonuçları

Boyutlar		N	Ort.	s.s.	t	p
Tutarlılık	Erkek	291	3,5587	0,65399	-2,201	0,028
	Kadın	79	3,7432	0,68603		
Tutarlılık	Evli	224	3,6148	0,63163	0,599	0,549
	Bekar	146	3,5724	0,71310		

Tutarlılık boyutunun *yaş, eğitim düzeyi, meslekteki kıdem, aynı işyerinde çalışma süresi, unvan* gruplarına göre farklılaşma durumunu tespit etmek için tek faktörlü varyans analizi yapılmış ve gruplar arasında istatistiksel açıdan ( $p > 0.05$ ) anlamlı bir farklılaşma bulunmamıştır.

Tutarlılık boyutunda *çalışılan bölüm* gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma olup olmadığını test etmek için sonuçları Tablo 5.33'te gösterilen tek boyutlu varyans analizi yapılmıştır ve anlamlı bir farklılaşma olduğu görülmüştür.



Tablo 5.33: Tutarlılık Boyutunun Çalışılan Bölüme Göre ANOVA Testi Sonuçları

Boyutlar	Çalışılan Bölüm	N	Ort.	s.s.	F	Sig (p)
Tutarlılık	Pazarlama	103	3,6294	0,71160	2,388	0,038
	Muhasebe	61	3,5831	0,61295		
	Finans	55	3,7740	0,71200		
	İnsan Kaynakları	33	3,3247	0,70464		
	Üretim	46	3,4689	0,59374		
	Diğer	72	3,6389	0,58582		

Farklılaşmanın hangi gruplar arasında olduğuna dair yapılan Tukey testine göre farklılaşan gruplar Tablo 5.34.'de gösterilmiştir. Bu değerlere göre finans bölümünde çalışanların insan kaynakları bölümünde çalışanlara göre tutarlılık algılarının daha yüksek düzeyde olduğu söylenebilir.

Tablo 5.34: Tutarlılık Boyutunun Çalışılan Bölüme Göre Farklılaşmasına Ait Tukey Testi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Çalışılan Bölüme Göre Grupların İstatistikleri						Tukey Sonucu	
	Çalışma Bölümü	Ortalama		Standart Sapma		Ortalama Farkı	P	
Tutarlılık	Finans	İnsan Kaynakları	3,7740	3,3247	0,71200	0,70464	0,44935	0,025

#### 5.4.6.3.3. Uyum Yeteneği Alt Boyutunun Demografik Değişkenlere Göre Farklılık Analizinden Elde Edilen Bulguları

Çalışanların cinsiyet ve medeni durumuna göre *uyum yeteneği* algısının istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek amacıyla t testi yapılmıştır. Tablo 5.35.'teki sonuçlara göre çalışanların uyum yeteneği algısında cinsiyete göre istatistiksel açıdan ( $p < 0.05$ ) anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Buna göre kadınların uyum yeteneği algısının erkeklere göre yüksek düzeyde olduğu söylenebilir.

Medeni duruma göre ise istatistiksel açıdan ( $p > 0.05$ ) anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Uyum boyutu medeni durumdan bağımsızdır denilebilir.

Tablo 5.35: Uyum Yeteneğinin Cinsiyet ve Medeni Duruma Göre t Testi

Boyutlar		N	Ort.	s.s.	t	p
Uyum Yeteneği	Erkek	291	3,4936	0,57321	-2,197	0,029
	Kadın	79	3,6566	0,62739		
Uyum Yeteneği	Evli	224	3,5497	0,57979	0,862	0,389
	Bekar	146	3,4957	0,60126		

Uyum yeteneği boyutunun *yaş, eğitim düzeyi, meslekteki kıdem, aynı işyerinde çalışma süresi, çalışılan bölüm, unvan* gruplarına göre farklılaşma durumunu tespit etmek için tek faktörlü varyans analizi yapılmış ve gruplar arasında istatistiksel açıdan ( $p>0,05$ ) anlamlı bir farklılaşma bulunmamıştır. Sırasıyla değerler şu şekildedir : (F=1,754,  $p=0,156$ ; F=1,408,  $p=0,240$ ; F=0,259,  $p=0,855$ ; F=0,014 ,  $p=0,986$ ; F=1,640,  $p=0,149$ , F=0,294,  $p=0,745$ ).

#### 5.4.6.3.4. Misyon Alt Boyutunun Demografik Değişkenlere Göre Farklılık Analizinden Elde Edilen Bulguları

Çalışanların cinsiyet ve medeni durumuna göre *misyon* algısının istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşma durumunu test etmek amacıyla t testi yapılmıştır. Tablo 5.36'daki sonuçlara göre çalışanların misyon algısında cinsiyete ve medeni duruma göre istatistiksel yönden ( $p>0.05$ ) anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Misyon boyutu cinsiyet ve medeni durumdan bağımsız olarak algılanmaktadır.

Tablo 5.36: Misyon'un Cinsiyet ve Medeni Duruma Göre t Testi Sonuçları

Boyutlar		N	Ort.	s.s.	t	p
Misyon	Erkek	291	3,5690	0,62230	-1,726	0,085
	Kadın	79	3,7071	0,66019		
Misyon	Evli	224	3,6460	0,61522	1,799	0,073
	Bekar	146	3,5254	0,65381		

Misyon boyutunun *yaş, eğitim düzeyi, meslekteki kıdem, aynı işyerinde çalışma süresi, unvan* gruplarına göre farklılaşma durumunu tespit etmek için tek faktörlü varyans analizi yapılmış ve gruplar arasında istatistiksel açıdan ( $p>0.05$ ) anlamlı bir farklılaşma bulunmamıştır.

Misyon boyutunda *çalışılan bölüm* gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma ( $p<0,05$ ) olup olmadığını test etmek için sonuçları Tablo 5.37'de gösterilen tek boyutlu varyans analizi yapılmıştır ve anlamlı bir farklılaşma olduğu görülmüştür.

Tablo 5.37 : Misyon Boyutunun Çalışılan Bölüme Göre ANOVA Testi Sonucu

Boyutlar	Çalışılan Bölüm	N	Ort.	s.s.	F	Sig (p)
Misyona	Pazarlama	103	3,6200	0,66453	2,287	0,046
	Muhasebe	61	3,5714	0,56122		
	Finans	55	3,7714	0,68930		
	İnsan Kaynakları	33	3,3593	0,69996		
	Üretim	46	3,4752	0,56509		
	Diğer	72	3,6468	0,57342		

$p < 0,05$

Misyona boyutunda çalışılan bölüm gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma ( $p < 0,05$ ) tespit edilmiş olup bunun hangi gruplar arasında olduğuna dair yapılan Tukey testine göre farklılaşan gruplar Tablo 5.38’de gösterilmiştir. Bu değerlere göre finans bölümünde çalışanların insan kaynakları bölümündeki çalışanlara göre misyon algılarının daha yüksek düzeyde olduğu söylenebilir.

Tablo 5.38: Misyon Boyutunun Çalışılan Bölüme Göre Farklılaşmasına Ait Tukey Testi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Çalışılan Bölüme Göre Grupların İstatistikleri						Tukey Sonucu	
	Çalışma Bölümü		Ortalama		Standart Sapma		Ortalama Farkı	p
Misyona	Finans	İnsan Kaynakları	3,7714	3,3593	0,68930	0,69996	0,41212	0,035

#### 5.4.6.4. Yenilik Performansının Demografik Değişkenlere Göre Farklılık Analizinden Elde Edilen Bulguları

Çalışanların cinsiyet ve medeni durumuna göre *yenilik performansı* algısının istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek amacıyla t testi yapılmıştır. Tablo 5.39’daki sonuçlara göre çalışanların yenilik performansı algısında cinsiyete ve medeni duruma göre istatistiksel yönden ( $p > 0,05$ ) anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Yenilik performansı cinsiyet ve medeni durumdan bağımsız olarak algılanmaktadır.

Tablo 5.39: Misyon’un Cinsiyet ve Medeni Duruma Göre t Testi Sonuçları

Boyutlar		N	Ort.	s.s.	t	p
Yenilik Performansı	Erkek	291	3,5320	0,77097	-1,963	0,050
	Kadın	79	3,7215	0,72354		
Yenilik Performansı	Evli	224	3,5562	0,75004	-0,504	0,615
	Bekar	146	3,5973	0,78713		

Yenilik performansının yaş, eğitim düzeyi, meslekteki kıdem, aynı işyerinde çalışma süresi, çalışılan bölüm, unvan gruplarına göre farklılaşma durumunu tespit etmek için tek faktörlü varyans analizi (ANOVA) yapılmış ve gruplar arasında istatistiksel açıdan ( $p>0.05$ ) anlamlı bir farklılaşma bulunmamıştır.

#### 5.4.6.5. Bağımsız Değişkenlerin T Testi

Araştırmada kullanılan bağımsız değişkenlerden “dönüşümcü liderlik” ile “etkileşimci liderlik” arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı test edilmiştir.

Tablo 5.40: Bağımsız Değişkenlere İlişkin T Testi Sonuçları

	N	Ort.	s.s.	s.d.	t	p
Dönüşümcü Liderlik	370	3,6188	0,65409	369	11,770	,000
Etkileşimci Liderlik	370	3,0954	0,72937			

Tablo 5.40’da görülen değerlere göre çalışanların dönüşümcü ve etkileşimci liderliğe ilişkin algılamaları arasında anlamlı bir farklılaşma tespit edilmiştir. Dönüşümcü liderliğin algılanma düzeyi (3,61) etkileşimci liderliğe göre (3,09) daha yüksek düzeydedir.

#### 5.4.7. Modele Ait Hipotez Testlerine Ait Bulgular

Bu başlık altında araştırma kapsamında oluşturulan modele ait hipotezlerin regresyon analizi ve yapısal eşitlik modellemesi ile test edilmesine değinilmiştir.

Etkileşimci liderliğin yenilik performansı üzerindeki etkisinde örgüt kültürünün aracılık rolünün belirlenmesi için öncelikle modelde aracı değişken yokken doğrusal etkilerin anlamlılığı incelenmiştir. Değerleri Tablo 5.11’de verilen korelasyon analizi sonucunda Etkileşimci Liderlik ile Yenilik Performansı değişkeni arasında pozitif veya negatif yönlü istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Sonuçları Tablo 5.41’de yer alan basit doğrusal regresyon analizi de bu durumu doğrular niteliktedir ( $\beta=0,063$ ;  $p>0,05$ ). Dolayısıyla araştırma kapsamında geliştirilen  $H_1$ : “Etkileşimci liderlik yenilik performansını pozitif yönde etkilemektedir” hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 5.41: Etkileşimci Liderliğin Yenilik Performansı Üzerindeki Etkisini İnceleyen Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	Beta	t	Sig. (p)	F	R <sup>2</sup>
Etkileşimci Liderlik	0,063	1,203	0,230	1,448	0,004

H<sub>1</sub> hipotezinin reddedilmiş olması nedeniyle örgüt kültürünün aracılık etkisinin incelenememiş olmasına karşın etkileşimci liderlik ile örgüt kültürü arasında doğrusal etkilerin anlamlılığı incelenmiştir. Etkileşimci liderliğin *katılım* alt boyutuna olan etkisi Tablo 5.42’de gösterilmiştir.

Tablo 5.42: Etkileşimci Liderliğin Katılım Üzerindeki Etkisini İnceleyen Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	Beta	t	Sig. (p)	F	R <sup>2</sup>
Etkileşimci Liderlik	0,125	2,410	0,016	5,809	0,016

Tablo 5.42 incelendiğinde çalışanların etkileşimci liderlik algılarının katılım boyutunda pozitif yönde ( $\beta=0,125$ ,  $p<0,05$ ) etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Tespit edilen bu sonuçla, araştırma kapsamında geliştirilen **H<sub>2a</sub>**: “*Etkileşimci liderlik katılımı pozitif yönde etkilemektedir*” hipotezi kabul edilmiştir. Araştırmaya katılan çalışanların katılım düzeylerindeki değişimin 0,016’sı (R<sup>2</sup>) etkileşimci liderlik tarafından açıklanmaktadır.

Etkileşimci liderliğin örgüt kültürünün *tutarlılık* alt boyutunda etkisini görmek için basit doğrusal regresyon analizi yapılarak elde edilen değerler Tablo 5.43’te gösterilmiştir.

Tablo 5.43: Etkileşimci Liderliğin Tutarlılık Üzerindeki Etkisini İnceleyen Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	Beta	t	Sig. (p)	F	R <sup>2</sup>
Etkileşimci Liderlik	0,099	1,916	0,056	3,673	0,010

Tablo 5.43’teki değerler incelendiğinde etkileşimci liderliğin tutarlılık boyutu üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı ( $p>0,05$ ) olmadığı görülmektedir. Bu nedenle **H<sub>2b</sub>**: “*Etkileşimci liderlik tutarlılığı pozitif yönde etkilemektedir*” hipotezi reddedilmiştir.

Etkileşimci liderliğin örgüt kültürünün *uyum yeteneği* alt boyutu üzerine etkisini görmek için basit doğrusal regresyon analizi yapılmış ve elde edilen değerler Tablo 5.44’te gösterilmiştir.

Tablo 5.44: Etkileşimci Liderliğin Uyum Yeteneği Üzerindeki Etkisini İnceleyen Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	Beta	t	Sig. (p)	F	R <sup>2</sup>
Etkileşimci Liderlik	0,086	1,665	0,097	2,772	0,007

Tablo 5.44'teki değerler incelendiğinde etkileşimci liderliğin uyum yeteneği boyutu üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı ( $p > 0,05$ ) olmadığı görölmektedir. Bu nedenle  $H_{2c}$ : “*Etkileşimci liderlik uyum yeteneğini pozitif yönde etkilemektedir*” hipotezi reddedilmiştir.

Etkileşimci liderliğin örgüt kültürünün *misyon* alt boyutunda etkisini görmek için basit doğrusal regresyon analizi yapılarak elde edilen değerler Tablo 5.45'te gösterilmiştir.

Tablo 5.45: Etkileşimci Liderliğin Misyon Üzerindeki Etkisini İnceleyen Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	Beta	t	Sig. (p)	F	R <sup>2</sup>
Etkileşimci Liderlik	0,103	1,982	0,048	3,929	0,011

Tablo 5.45'teki değerler incelendiğinde etkileşimci liderliğin misyon boyutu üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı ( $\beta = 0,103$ ,  $p < 0,05$ ) olduğu görölmektedir. Bu nedenle  $H_{2d}$ : “*Etkileşimci liderlik misyonu pozitif yönde etkilemektedir*” hipotezi kabul edilmiştir. Araştırmaya katılan çalışanların katılım düzeylerindeki değişimin 0,011'i (R<sup>2</sup>) etkileşimci liderlik tarafından açıklanmaktadır.

Dönüşümcü liderliğin yenilik performansı üzerindeki etkisinde doğrusal etkilerin anlamlılığı incelenmiş ve yapılan basit doğrusal regresyon analizinin değerleri Tablo 5.46'da gösterilmiştir.

Tablo 5.46: Dönüşümcü Liderliğin Yenilik Performansı Üzerindeki Etkisini İnceleyen Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	Beta	t	Sig. (p)	F	R <sup>2</sup>
Dönüşümcü Liderlik	0,584	13,807	0,000	190,638	0,341

Tablo 5.46 incelendiğinde bağımsız değişkenin (Dönüşümcü Liderlik) bağımlı değişken (Yenilik Performansı) üzerindeki doğrusal etkisini gösteren standardize edilmiş beta ( $\beta$ ) katsayısına bakıldığında, araştırmaya katılan çalışanların dönüşümcü liderlik algılarının yenilik performansını istatistiksel olarak anlamlı, pozitif yönlü olarak etkilediği görölmektedir ( $\beta = 0,584$ ;  $p < 0,01$ ). Araştırmaya katılan çalışanların yenilik performansı düzeylerindeki değişimin 0,341'i (R<sup>2</sup>) dönüşümcü liderlik tarafından açıklanmaktadır.

Ortaya çıkan bu sonuçlara göre  $H_3$ : “*Dönüşümcü liderlik yenilik performansını pozitif yönde etkilemektedir*” hipotezi kabul edilmiştir.

Dönüşümcü liderliğin örgüt kültürü üzerindeki etkisini incelemek üzere alt boyutlar üzerinde basit doğrusal regresyon analizi yapılmış ve katılım boyutuna ait değerler Tablo 5.47’de verilmiştir.

Tablo 5.47: Dönüşümcü Liderliğin Katılım Üzerindeki Etkisini İnceleyen Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	Beta	t	Sig. (p)	F	R <sup>2</sup>
Dönüşümcü Liderlik	0,640	15,984	0,000	255,488	0,410

Tablo 5.47 incelendiğinde araştırmaya katılan çalışanların dönüşümcü liderlik algılarının katılımı istatistiksel olarak anlamlı şekilde pozitif yönde etkilediği görülmektedir ( $\beta= 0,640$ ;  $p<0,01$ ). Araştırmaya katılan çalışanların katılım düzeylerindeki değişimin 0,410’u ( $R^2$ ) dönüşümcü liderlik tarafından açıklanmaktadır.

Ortaya çıkan bu sonuçlara göre **H<sub>4a</sub>**: “*Dönüşümcü liderlik katılımı pozitif yönde etkilemektedir*” hipotezi kabul edilmiştir.

Dönüşümcü liderliğin tutarlılık üzerine etkisini incelemek üzere basit doğrusal regresyon analizi yapılmış ve elde edilen değerler Tablo 5.48’de verilmiştir.

Tablo 5.48: Dönüşümcü Liderliğin Tutarlılık Üzerindeki Etkisini İnceleyen Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	Beta	t	Sig. (p)	F	R <sup>2</sup>
Dönüşümcü Liderlik	0,662	16,936	0,000	286,839	0,438

Tablo 5.48 incelendiğinde araştırmaya katılan çalışanların dönüşümcü liderlik algılarının tutarlılık boyutunu istatistiksel olarak anlamlı şekilde ve pozitif yönlü olarak etkilediği görülmektedir ( $\beta= 0,662$ ;  $p<0,01$ ). Araştırmaya katılan çalışanların uyum yeteneği düzeylerindeki değişimin 0,438’i ( $R^2$ ) dönüşümcü liderlik tarafından açıklanmaktadır.

Ortaya çıkan bu sonuçlara göre **H<sub>4b</sub>**: “*Dönüşümcü liderlik tutarlılığı pozitif yönde etkilemektedir*” hipotezi kabul edilmiştir.

Dönüşümcü liderliğin uyum yeteneği üzerine etkisini incelemek üzere basit doğrusal regresyon analizi yapılmış ve elde edilen değerler Tablo 5.49’da verilmiştir.

Tablo 5.49: Dönüşümcü Liderliğin Uyum Yeteneği Üzerindeki Etkisini İnceleyen Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	Beta	t	Sig. (p)	F	R <sup>2</sup>
Dönüşümcü Liderlik	0,571	13,355	0,000	178,368	0,326

Tablo 5.49 incelendiğinde araştırmaya katılan çalışanların dönüşümcü liderlik algılarının uyum yeteneği boyutunu istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilediği görülmektedir ( $\beta = 0,571$ ;  $p < 0,01$ ). Araştırmaya katılan çalışanların uyum yeteneği düzeylerindeki değişimin 0,326'sı ( $R^2$ ) dönüşümcü liderlik tarafından açıklanmaktadır.

Ortaya çıkan bu sonuçlara göre **H<sub>4c</sub>**: “Dönüşümcü liderlik uyum yeteneğini pozitif yönde etkilemektedir” hipotezi kabul edilmiştir.

Dönüşümcü liderliğin misyon üzerine etkisini incelemek üzere basit doğrusal regresyon analizi yapılmış ve elde edilen değerler Tablo 5.50’de verilmiştir.

Tablo 5.50: Dönüşümcü Liderliğin Misyon Üzerindeki Etkisini İnceleyen Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	Beta	t	Sig. (p)	F	R <sup>2</sup>
Dönüşümcü Liderlik	0,659	16,787	0,000	281,811	0,434

Tablo 5.50 incelendiğinde araştırmaya katılan çalışanların dönüşümcü liderlik algılarının misyon boyutunu istatistiksel olarak anlamlı şekilde ve pozitif yönde etkilediği görülmektedir ( $\beta = 0,659$ ;  $p < 0,01$ ). Araştırmaya katılan çalışanların misyon düzeylerindeki değişimin 0,434’ü ( $R^2$ ) dönüşümcü liderlik tarafından açıklanmaktadır.

Ortaya çıkan bu sonuçlara göre **H<sub>4d</sub>**: “Dönüşümcü liderlik misyonu pozitif yönde etkilemektedir” hipotezi kabul edilmiştir.

Örgüt kültürünün yenilik performansı üzerindeki etkisi test edilmiştir. Örgüt kültürü katılım boyutunun yenilik performansı üzerindeki etkisini incelemek üzere basit doğrusal regresyon analizi yapılmış ve sonuçlara ait değerler Tablo 5.51’de verilmiştir.

Tablo 5.51: Örgüt Kültürü Katılım Boyutunun Yenilik Performansı Üzerindeki Etkisini İnceleyen Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	Beta	t	Sig. (p)	F	R <sup>2</sup>
Katılım	0,521	11,709	0,000	137,107	0,271



Tablo 5.51 incelendiğinde araştırmaya katılan çalışanların katılım algılarının yenilik performansını istatistiksel olarak anlamlı şekilde ve pozitif yönde etkilediği görülmektedir ( $\beta= 0,521$ ;  $p<0,01$ ). Araştırmaya katılan çalışanların yenilik performansı düzeylerindeki değişimin 0,271'i ( $R^2$ ) katılım tarafından açıklanmaktadır.

Ortaya çıkan bu sonuçlara göre  $H_{5a}$ : “*Katılım yenilik performansını pozitif yönde etkilemektedir*” hipotezi kabul edilmiştir.

Örgüt kültürü tutarlılık boyutunun yenilik performansı üzerindeki etkisini incelemek üzere basit doğrusal regresyon analizi yapılmış ve sonuçlara ait değerler Tablo 5.52’de verilmiştir.

Tablo 5.52: Örgüt Kültürü Tutarlılık Boyutunun Yenilik Performansı Üzerindeki Etkisini İnceleyen Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	Beta	t	Sig. (p)	F	$R^2$
Tutarlılık	0,502	11,132	0,000	123,922	0,252

Tablo 5.52 incelendiğinde araştırmaya katılan çalışanların tutarlılık algılarının yenilik performansını istatistiksel olarak anlamlı şekilde ve pozitif yönlü olarak etkilediği görülmektedir ( $\beta= 0,502$ ;  $p<0,01$ ). Araştırmaya katılan çalışanların yenilik performansı düzeylerindeki değişimin 0,502’si ( $R^2$ ) tutarlılık tarafından açıklanmaktadır.

Ortaya çıkan bu sonuçlara göre  $H_{5b}$ : “*Tutarlılık yenilik performansını pozitif yönde etkilemektedir*” hipotezi kabul edilmiştir.

Örgüt kültürü uyum yeteneği boyutunun yenilik performansı üzerindeki etkisini incelemek üzere basit doğrusal regresyon analizi yapılmış ve sonuçlara ait değerler Tablo 5.53’te verilmiştir.

Tablo 5.53: Örgüt Kültürü Uyum Yeteneği Boyutunun Yenilik Performansı Üzerindeki Etkisini İnceleyen Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	Beta	t	Sig. (p)	F	$R^2$
Uyum Yeteneği	0,556	12,845	0,000	165,002	0,310

Tablo 5.53 incelendiğinde araştırmaya katılan çalışanların uyum yeteneği algılarının yenilik performansını istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilediği

görülmektedir ( $\beta= 0,556$ ;  $p<0,01$ ). Araştırmaya katılan çalışanların yenilik performansı düzeylerindeki değişimin  $0,310$ 'u ( $R^2$ ) uyum yeteneği tarafından açıklanmaktadır.

Ortaya çıkan bu sonuçlara göre  $H_{5c}$ : “Uyum yeteneği yenilik performansını pozitif yönde etkilemektedir” hipotezi kabul edilmiştir.

Örgüt kültürü misyon boyutunun yenilik performansı üzerindeki etkisini incelemek üzere basit doğrusal regresyon analizi yapılmış ve sonuçlara ait değerler Tablo 5.54’te verilmiştir.

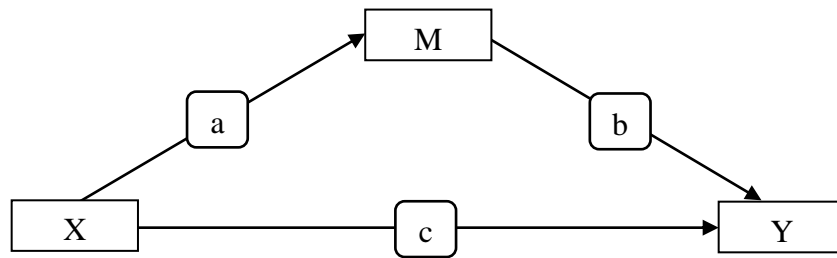
Tablo 5.54: Örgüt Kültürü Misyon Boyutunun Yenilik Performansı Üzerindeki Etkisini İnceleyen Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	Beta	t	Sig. (p)	F	R <sup>2</sup>
Misyon	0,637	15,862	0,000	251,609	0,406

Tablo 5.54 incelendiğinde araştırmaya katılan çalışanların misyon algılarının yenilik performansını istatistiksel olarak anlamlı şekilde ve pozitif yönde etkilediği görülmektedir ( $\beta= 0,637$ ;  $p<0,01$ ). Araştırmaya katılan çalışanların yenilik performansı düzeylerindeki değişimin  $0,406$ 'sı ( $R^2$ ) misyon tarafından açıklanmaktadır.

Ortaya çıkan bu sonuçlara göre  $H_{5d}$ : “Misyon yenilik performansını pozitif yönde etkilemektedir” hipotezi kabul edilmiştir.

Değişkenler arası aracılık ilişkisi Baron ve Kenny'nin (1986:1176) Şekil 5.2’de yer alan üç aşamalı modeline göre test edilmiştir. Şekildeki “X” bağımsız değişkeni, “Y” bağımlı değişkeni ve “M” aracı değişkeni temsil etmektedir. a, b ve c ise değişkenler arasındaki etkiyi gösteren yolu ifade etmektedir.



Şekil 5.2: Baron ve Kenny Aracı Etki Modeli

Baron ve Kenny’e (1986) göre aracılık etkisinin ortaya konulması için gerekli koşullar şunlardır:

- Öncelikle bağımsız değişken (X), bağımlı değişkeni (Y) anlamlı bir şekilde etkilemelidir. Aksi halde aracılık ilişkisinden bahsedilememektedir.

- Bağımsız değişkenin (X), aracı değişkeni (M) anlamlı bir şekilde etkilemesi gerekmektedir.
- Bağımsız değişkenle (X) birlikte aracı değişken (M) modele dahil edildiğinde, aracı değişkenle bağımlı değişken (Y) arasında anlamlı bir etkinin olması gerekmektedir.

Analizler sonucunda, bir aracılık etkisinin olup olmadığını ortaya koyabilmek için bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin ortadan kalkıp kalkmadığına bakılmalıdır. Eğer etkide bir düşme görülüyor ve etkileşim anlamlılığını sürdürüyorsa, “kısmi aracılık etkisi”nden; etki tamamen ortadan kalkıyorsa “tam aracılık etkisi”nden bahsedilebilir (Bolat, 2011:262). Bağımsız değişken ile aracı değişken birlikte regresyon analizine dahil edildiğinde, bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında anlamlı olmayan ilişki çıkarsa tam aracılık etkisi meydana gelir (Gürbüz, Şahin, 2017:283).

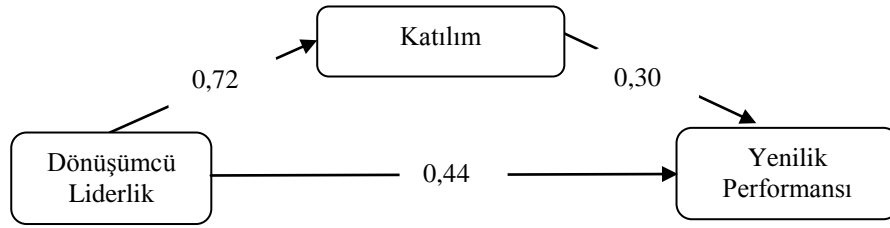
Katılımcıların dönüşümcü liderlik algılarının yenilik performansı üzerindeki etkisinde örgüt kültürü *katılım* boyutunun aracı değişken rolünü ölçmek amacıyla, oluşturulan yapısal eşitlik modeline ilişkin Şekil 5.3.’te görülen standardize edilmiş yol katsayılarına ve modelin uyumuna yönelik uyum indeksi değerlerine bakılmıştır. Tablo 5.55’de görülen sonuçlara göre yapısal model kabul edilebilir uyum değerleri vermektedir.

Tablo 5.55: Katılımla İlgili Model Uyumuna İlişkin İstatistiksel Değerler

Uyum İndeksleri	X <sup>2</sup> /df	GFI	CFI	AGFI	RMSEA	RMR	SRMR
	1,926	0,876	0,918	0,855	0,050	0,050	0,049

N= 370

Araştırmaya katılan çalışanların dönüşümcü liderlik algıları sadece yenilik performansını değil aynı zamanda örgüt kültürünün katılım boyutunu da etkilemektedir. Dönüşümcü liderlik algılarının örgüt kültürünün katılım boyutuna olan etkisine ilişkin standardize edilmiş katsayılar incelendiğinde ( $\beta = 0,72$ ;  $p < 0,01$ ) pozitif yönlü bir etki ile karşılaşılmaktadır. Modelde aracı değişken olan katılımın bağımlı değişken olan yenilik performansına etkisine ilişkin standardize edilmiş katsayılar incelendiğinde de ( $\beta = 0,30$ ;  $p < 0,01$ ) pozitif yönlü bir etkinin olduğu görülmektedir.



Şekil 5.3. Yapısal Eşitlik Modeline İlişkin Standardize Edilmiş Yol Katsayıları

Araştırmaya katılan çalışanlar tarafından algılanan katılım düzeyinin aracılık etkisine yönelik standardize edilmiş yol katsayıları incelendiğinde, dönüşümcü liderlik algısının yenilik performansına olan doğrudan anlamlı etkisi ( $\beta = 0,66$ ;  $p < 0,01$ ) katılım değişkeninin modele dâhil edilmesiyle azalmıştır ( $\beta = 0,44$ ;  $p < 0,01$ ).

Bu sonuca göre, dönüşümcü liderlik algısının yenilik performansı üzerindeki etkisinde katılım boyutunun kısmi aracılık rolüne sahip olduğu söylenebilir. Dolayısıyla **H<sub>6a</sub>**: “Dönüşümcü liderliğin yenilik performansına etkisinde katılım aracılık rolü üstlenmektedir” hipotezi kabul edilmiştir.

Son aşama olarak, aracılık etkisinin istatistiksel olarak ne ölçüde anlamlı olduğunun tespitine yönelik Sobel Testi yapılmıştır (<http://quantpsy.org/sobel/sobel.htm>). Bu test aracılık etkisinin teyit edilmesi amacıyla kullanılmakta ve Sobel z değerinin +/- 1,96’dan büyük bir değerde ve anlamlı olması durumunda aracılık etkisi net bir şekilde ortaya konabilmektedir (MacKinnon, Warsi ve Dwyer, 1995: 49). Sobel testi sonuçlarına göre (Sobel  $z = 3,18$ ; Std. Error = 0,074;  $p = 0,00 < 0,01$ ) araştırma kapsamında oluşturulan modelde katılım boyutu değişkeninin aracılık rolü tespit edilmiştir.

Katılımcıların dönüşümcü liderlik algılarının yenilik performansı üzerindeki etkisinde *tutarlılık* boyutunun aracı değişken rolünü ölçmek amacıyla, oluşturulan yapısal eşitlik modeline ilişkin standardize edilmiş yol katsayıları Şekil 5.4’te verilmiştir. Ayrıca Tablo 5.56’da görüleceği gibi, oluşturulan yapısal modelle ilgili kabul edilebilir uyum değerleri elde edilmiştir.

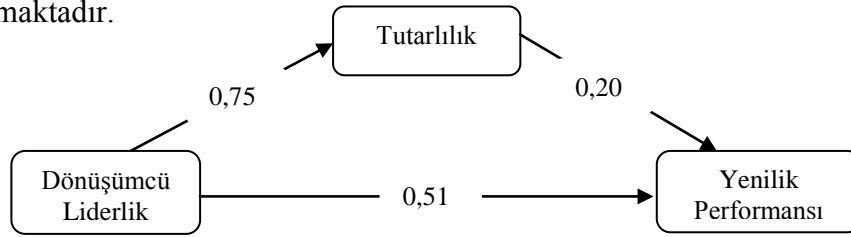
Tablo 5.56: Tutarlılıkla ilgili Model Uyumuna İlişkin İstatistiksel Değerler

Uyum İndeksleri	X <sup>2</sup> /df	GFI	CFI	AGFI	RMSEA	RMR	SRMR
	1,999	0,875	0,911	0,853	0,052	0,052	0,051

N= 370

Araştırmaya katılan çalışanların dönüşümcü liderlik algılarının, sadece yenilik performansını değil aynı zamanda tutarlılık boyutunu da etkilemektedir. Dönüşümcü liderlik algılarının tutarlılık boyutuna olan etkisine ilişkin standardize edilmiş katsayılar

Şekil 5.4.'te incelendiğinde ( $\beta= 0,75$ ;  $p<0,01$ ) pozitif yönlü bir etki ile karşılaşılmaktadır.



Şekil 5.4. Yapısal Eşitlik Modeline İlişkin Standardize Edilmiş Yol Katsayıları

Araştırma kapsamında oluşturulan yapısal eşitlik modellemesindeki standardize edilmiş yol katsayıları incelendiğinde, çalışanların tutarlılık düzeylerinin yenilik performansına etkide bulunduğu görülmektedir. Çalışanların tutarlılık düzeyleri, yenilik performanslarını pozitif yönde ( $\beta= 0,20$ ;  $p<0,05$ ) etkilemektedir.

Araştırmaya katılan çalışanlar tarafından algılanan tutarlılık düzeyinin aracılık etkisine yönelik standardize edilmiş yol katsayıları incelendiğinde, dönüşümcü liderlik algısının yenilik performansına olan doğrudan anlamlı etkisi ( $\beta= 0,66$ ;  $p<0,01$ ) tutarlılık değişkeninin modele dâhil edilmesiyle azalmıştır. Dönüşümcü liderlik algısının yenilik performansı üzerindeki etkisinde tutarlılık boyutunun kısmi aracılık rolüne sahip olduğu söylenebilir. Dolayısıyla **H<sub>6b</sub>**: “Dönüşümcü liderliğin yenilik performansına etkisinde tutarlılık aracılık rolü üstlenmektedir” hipotezi kabul edilmiştir.

Son aşama olarak, aracılık etkisinin ne ölçüde anlamlı olduğunun tespitine yönelik Sobel Testi yapılmıştır. Test sonuçlarına göre (Sobel  $z= 2,10$ ; Std. Error= 0,082;  $p= 0,00<0,05$ ) araştırma kapsamında oluşturulan modelde tutarlılık boyutu değişkeninin aracılık rolünün varlığı tespit edilmiştir.

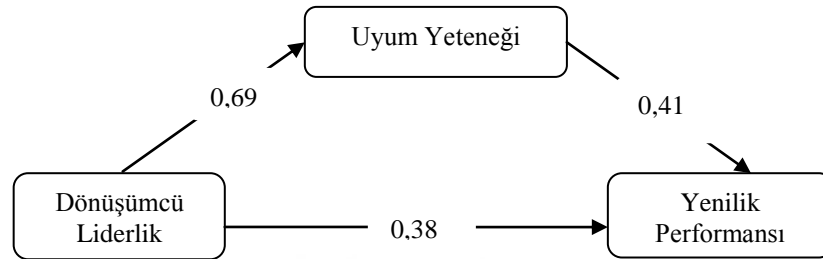
Katılımcıların dönüşümcü liderlik algılarının yenilik performansı üzerindeki etkisinde *uyum yeteneği* boyutunun aracı değişken rolünü ölçmek amacıyla, oluşturulan yapısal eşitlik modeline ilişkin standardize edilmiş yol katsayılarına (Şekil 5.5) ve modelin uyumuna yönelik uyum indeksi değerlerine bakılmıştır. Tablo 5.57’de görüldüğü gibi oluşturulan yapısal model kabul edilebilir uyum değerleri vermektedir.

Tablo 5.57: Uyum Yeteneğiyle İlgili Model Uyumuna İlişkin İstatistiksel Değerler

Uyum İndeksleri	X <sup>2</sup> /df	GFI	CFI	AGFI	RMSEA	RMR	SRMR
	1,827	0,880	0,916	0,861	0,047	0,048	0,048

N= 370

Araştırmaya katılan çalışanların dönüşümcü algılarının, sadece yenilik performansını değil aynı zamanda uyum yeteneği boyutunu da etkilemektedir. Dönüşümcü liderlik algılarının uyum yeteneği boyutuna olan etkisine ilişkin Şekil 5.5'teki standardize edilmiş katsayılar incelendiğinde ( $\beta= 0,69$ ;  $p<0,01$ ) pozitif yönlü bir etki ile karşılaşılmaktadır.



Şekil 5.5. Yapısal Eşitlik Modeline İlişkin Standardize Edilmiş Yol Katsayıları

Araştırma kapsamında oluşturulan yapısal eşitlik modellemesindeki standardize edilmiş yol katsayıları incelendiğinde, çalışanların uyum yeteneği düzeylerinin yenilik performansına etkide bulunduğu görülmektedir. Çalışanların uyum yeteneği düzeyleri, onların yenilik performanslarını pozitif yönde ( $\beta= 0,41$ ;  $p<0,01$ ) etkilemektedir.

Araştırmaya katılan çalışanlar tarafından algılanan uyum yeteneği düzeyinin aracılık etkisine yönelik standardize edilmiş yol katsayıları incelendiğinde, dönüşümcü liderlik algısının yenilik performansına olan doğrudan anlamlı etkisi ( $\beta= 0,66$ ;  $p<0,01$ ) uyum yeteneği değişkeninin modele dâhil edilmesiyle azalmıştır ( $\beta= 0,38$ ;  $p<0,01$ ).

Bu sonuca göre, dönüşümcü liderlik algısının yenilik performansı üzerindeki etkisinde uyum yeteneği boyutunun kısmi aracılık rolüne sahip olduğu söylenebilir. Dolayısıyla **H<sub>6c</sub>**: “Dönüşümcü liderliğin yenilik performansına etkisinde uyum yeteneği aracılık rolü üstlenmektedir.” hipotezi kabul edilmiştir.

Son aşama olarak, aracılık etkisinin ne ölçüde anlamlı olduğunun tespitine yönelik Sobel Testi yapılmıştır. Test sonuçlarına göre (Sobel  $z= 3,43$ ; Std. Error= 0,092;  $p= 0,00<0,01$ ), araştırma kapsamında oluşturulan modelde uyum yeteneği boyutu değişkeninin aracılık rolü tespit edilmiştir.

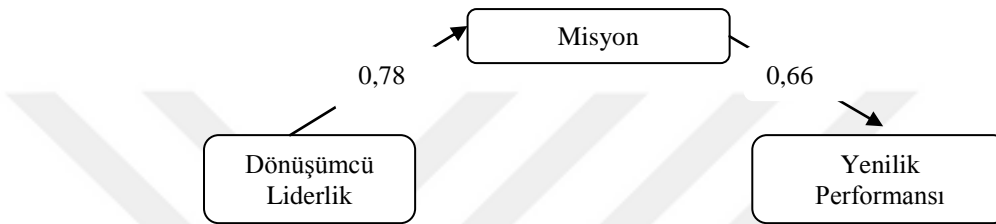
Katılımcıların dönüşümcü liderlik algılarının yenilik performansı üzerindeki etkisinde *misyon* boyutunun aracı değişken rolünü ölçmek amacıyla, oluşturulan yapısal eşitlik modeline ilişkin standardize edilmiş yol katsayılarına (Şekil 5.6.) ve modelin uyumuna yönelik uyum indeksi değerlerine bakılmıştır. Tablo 5.58’de görüldüğü üzere, oluşturulan yapısal model kabul edilebilir uyum değerleri vermektedir.

Tablo 5.58: Misyon’la İlgili Model Uyumuna İlişkin İstatistiksel Değerler

Uyum İndeksleri	X <sup>2</sup> /df	GFI	CFI	AGFI	RMSEA	RMR	SRMR
	2,019	0,877	0,906	0,855	0,053	0,048	0,048

N= 370

Araştırmaya katılan çalışanların dönüşümcü algıları misyon boyutunu etkilemektedir. Şekil 5.6’da ki dönüşümcü liderlik algılarının misyon boyutuna olan etkisine ilişkin standardize edilmiş katsayılar incelendiğinde ( $\beta= 0,78$ ;  $p<0,01$ ) pozitif yönlü bir etki ile karşılaşılmaktadır.



Şekil 5.6. Yapısal Eşitlik Modeline İlişkin Standardize Edilmiş Yol Katsayıları

Araştırma kapsamında oluşturulan yapısal eşitlik modellemesindeki standardize edilmiş yol katsayıları incelendiğinde, çalışanların misyon algısı düzeylerinin yenilik performansına etkide bulunduğu görülmektedir. Çalışanların misyon düzeyleri, onların yenilik performanslarını pozitif yönde ( $\beta= 0,66$ ;  $p<0,01$ ) etkilemektedir.

Araştırmaya katılan çalışanlar tarafından algılanan misyon düzeyinin aracılık etkisine yönelik standardize edilmiş yol katsayıları incelendiğinde, dönüşümcü liderlik algısının yenilik performansına olan doğrudan anlamlı etkisi ( $\beta= 0,66$ ;  $p<0,01$ ) misyon değişkeninin modele dâhil edilmesiyle anlamlılığını kaybetmiştir.

Bu sonuca göre, dönüşümcü liderlik algısının yenilik performansı üzerindeki etkisinde misyon boyutunun *tam aracılık* rolüne sahip olduğu söylenebilir. Dolayısıyla **H<sub>6a</sub>**: “Dönüşümcü liderliğin yenilik performansına etkisinde misyon aracılık rolü üstlenmektedir” hipotezi kabul edilmiştir.

Son aşama olarak, aracılık etkisinin ne ölçüde anlamlı olduğunun tespitine yönelik Sobel Testi yapılmıştır. Test sonuçlarına göre (Sobel  $z= 4,59$ ; Std. Error= 0,129;  $p= 0,00<0,01$ ), araştırma kapsamında oluşturulan modelde misyon boyutu değişkeninin aracılık rolünün varlığı tespit edilmiştir.

Etkileşimci liderliğin yenilik performansı üzerindeki etkisinde örgüt kültürünün aracılık rolünün belirlenmesi için öncelikle modelde aracı değişken yokken doğrusal etkilerin anlamlılığı incelenmiştir. Yapılan korelasyon (Tablo 5.11) ve regresyon analizi

(Tablo 5.41) sonucunda etkileşimci liderlik ile yenilik performansı değişkeni arasında pozitif veya negatif yönlü istatistiksel açıdan anlamlı ( $p>0,05$ ) bir ilişkiye rastlanmamıştır.  $H_1$  hipotezinin reddedilmesi ve Şekil 5.2’de gösterilen Baron ve Keny aracı değişken olma kriterlerinin sağlanamamış olmasından dolayı etkileşimci liderlik ile yenilik performansı değişkeni arasındaki ilişkide örgüt kültürünün aracı değişkenlik rolüne bakılmamıştır. Buna göre araştırmamızın hipotezlerinden  $H_7$ : “*Etkileşimci liderliğin yenilik performansına etkisinde örgüt kültürü aracılık rolü üstlenmektedir*” hipotezi ve buna bağlı alt boyutlara ait  $H_{7a}$ ,  $H_{7b}$ ,  $H_{7c}$ ,  $H_{7d}$  hipotezleri reddedilmiştir.

Tablo 5.59: Hipotezlere Ait Sonuçlar

Hipotez	İlişki	Etki Yönü	Durum
$H_1$ : Etkileşimci Liderlik	→ Yenilik Performansı	-	Red
$H_{2a}$ : Etkileşimci Liderlik	→ Katılım	Pozitif	Kabul
$H_{2b}$ : Etkileşimci Liderlik	→ Tutarlılık	-	Red
$H_{2c}$ : Etkileşimci Liderlik	→ Uyum Yeteneği	-	Red
$H_{2d}$ : Etkileşimci Liderlik	→ Misyon	Pozitif	Kabul
$H_3$ : Dönüşümücü Liderlik	→ Yenilik Performansı	Pozitif	Kabul
$H_{4a}$ : Dönüşümücü Liderlik	→ Katılım	Pozitif	Kabul
$H_{4b}$ : Dönüşümücü Liderlik	→ Tutarlılık	Pozitif	Kabul
$H_{4c}$ : Dönüşümücü Liderlik	→ Uyum Yeteneği	Pozitif	Kabul
$H_{4d}$ : Dönüşümücü Liderlik	→ Misyon	Pozitif	Kabul
$H_{5a}$ : Katılım	→ Yenilik Performansı	Pozitif	Kabul
$H_{5b}$ : Tutarlılık	→ Yenilik Performansı	Pozitif	Kabul
$H_{5c}$ : Uyum Yeteneği	→ Yenilik Performansı	Pozitif	Kabul
$H_{5d}$ : Misyon	→ Yenilik Performansı	Pozitif	Kabul
$H_{6a}$ : D. Liderlik	→ Katılım → Yenilik Performansı	-	Kabul
$H_{6b}$ : D. Liderlik	→ Tutarlılık → Yenilik Performansı	-	Kabul
$H_{6c}$ : D. Liderlik	→ Uyum Yeteneği → Yenilik Performansı	-	Kabul
$H_{6d}$ : D. Liderlik	→ Misyon → Yenilik Performansı	-	Kabul
$H_{7a}$ : E. Liderlik	→ Katılım → Yenilik Performansı	-	Red
$H_{7b}$ : E. Liderlik	→ Tutarlılık → Yenilik Performansı	-	Red
$H_{7c}$ : E. Liderlik	→ Uyum Yeteneği → Yenilik Performansı	-	Red
$H_{7d}$ : E. Liderlik	→ Misyon → Yenilik Performansı	-	Red

(Not: D.: Dönüşümücü, E.: Etkileşimci)



## SONUÇ VE ÖNERİLER

Rekabetin çok yoğun bir şekilde yaşandığı günümüz çalışma ortamında örgütlerin varlıklarını sürdürebilmelerinin en önde gelen unsurlarından birisi kurumdaki liderlerdir. Örgütün ve çalışanların istenilen performansı gösterebilmesi, değişim ve yeniliğe uyum sağlanması için liderlik son derece önemlidir. Çalışanlardaki yaratıcılık yeteneğinin ortaya çıkarılması ve yeniliklerin örgütte uygulama imkânı bulabilmesinde liderlik tarzları oldukça etkilidir.

Günümüzde üretim daha bilgiye dayalı ve yaratıcılığın ön planda olduğu bir hale gelmiştir. Örgütlerde sürdürülebilir bir rekabet için gerekli olan yaratıcılık ve yenilik, liderlerin bunlara olan yaklaşımlarıyla yakından ilişkilidir. Örgüt içerisinde yeniliğin desteklenmesi veya risk olarak algılanması liderlik tarzlarıyla ilgilidir. Buradan yola çıkılarak araştırma kapsamına alınan liderlik tarzları etkileşimci ve dönüşümcü liderlik olarak belirlenmiştir.

Liderler aynı zamanda örgüt kültürünün oluşumu, geliştirilmesi ve değişiminde önemli rol oynamaktadır. Liderlerin performansı ve liderlik tarzları örgüt kültürünün şekillenmesinde önemli bir etkidir. Yenilikçiliğin örgütteki kültürün önemli bir parçası haline gelmesi için lider desteği gerekmektedir. Liderler tarafından yaratıcı düşüncenin desteklenmesi, yenilikçi yaklaşımların uygulanması gibi davranış tarzlarıyla girişimci bir örgüt kültürünün oluşumuna katkı sağlamaktadırlar.

Bu araştırmayla çalışanların etkileşimci ve dönüşümcü liderlik algılarının yenilik performansına etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Örgüt kültürü ile yenilik performansı ilişkisi araştırılan diğer bir konudur. Ayrıca çalışanlardaki etkileşimci ve dönüşümcü liderlik algısının yenilik performansı üzerindeki etkisinde örgüt kültürünün nasıl bir rol oynadığını incelenmiştir. Oluşturulan araştırma modeli temel alınarak geliştirilen hipotezler doğrultusunda bu kavramlar arasındaki ilişki ve etkileşimler yapısal eşitlik modeli ve regresyon analiziyle analiz edilmiştir.

Araştırma değişkenleri olan liderlik tarzları, örgüt kültürü ve yenilik performansının çeşitli çalışmalarda ayrı ayrı kullanılmış olmasına karşın bu üç değişkenin bir arada kullanıldığı çalışma çok kısıtlıdır. Bu nedenle çalışmanın literatüre ve kullanıcılarına önemli bir katkısının olacağı söylenebilir.

Liderlik tarzları ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi inceleyen yerli ve yabancı literatürde çalışmalar vardır (Masood, Burns ve Bachouse, 2006; Byrne ve Bradley,

2007; Barut ve Onay; 2018; Yuan ve Lee, 2011; Gül ve Aykanat, 2012). Bu araştırmalarda liderlik tarzlarının örgüt kültürü üzerinde etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Diğer yandan literatürde liderlik tarzları ve yenilik arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar mevcut olup liderlik tarzlarının yenilik üzerinde etkisinin olduğu belirlenmiştir (Lee, 2008; Ryan ve Tipu, 2013; Bozkurt ve Göral, 2013; Chang ve diğerleri, 2015; Aykanat ve Yıldız, 2016). Örgüt kültürünün yenilik üzerine etkisinin olduğunu ortaya koyan çeşitli araştırmalar da literatürde mevcuttur (Sarros ve diğerleri, 2008; Yeşil ve Kaya, 2012; Kaasa, 2013; Özdemir ve Sönmez, 2016).

Yapılan bu araştırmanın evreni, Gaziantep'te faaliyet gösteren farklı sektörlerden toplam 5895 çalışanın olduğu 89 KOBİ'den oluşmaktadır. Araştırma için 500 anket dağıtılmış olup bunların 460'ı geri dönmüştür. Eksik ve hatalı işaretlenler çıkartılarak geriye kalan 370 anket analize tabi tutulmuştur.

Araştırmadaki ölçekler birçok çalışmada kullanılmış olup geçerlilik ve güvenilirlikleri ortaya konulmuştur. Bu araştırmada da ölçeklerin ayrı ayrı geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmış olup sonuçların kabul edilebilir değerler içinde oldukları tespit edilmiştir.

Araştırma değerkenleri olan etkileşimci liderlik, dönüşümcü liderlik, örgüt kültürü (uyum yeteneği, misyon, katılım, tutarlılık alt boyutları) ve yenilik performansı ölçekleri için doğrulamalı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. Toplam 78 ifadeden oluşan ölçekler ayrı ayrı analize tabi tutulmuş olup uyum iyiliğini bozan ifadeler ölçeklerden çıkarılarak 63 ifadeyle sadeleştirilmiştir. İfadeler çıkarıldıktan sonra yapılan güvenilirlik analizinde yeni değerler 0,754-0,917 arasında çıkmıştır. Liderlik tarzlarının ortalamalarına bakıldığında ise en yüksek değerin dönüşümcü liderliğe ait olduğu (Ort=3,6188) görülmüştür.

Yapılan korelasyon analizine göre etkileşimci liderlik ile yenilik performansı arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Literatür incelendiğinde böyle bir sonuç beklenmektedir. Diğer yandan dönüşümcü liderlik ile hem yenilik performansı hemde örgüt kültürünün alt boyutları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Dönüşümcü liderliğin örgüt kültürü üzerindeki etkisi ve yenilikçi bir örgüt kültürünün oluşumundaki rolü dikkate alındığında böyle bir sonuç beklenmektedir.

Etkileşimci ve dönüşümcü liderlik algısının cinsiyet ve medeni duruma göre farklılığını ölçmek için yapılan t testinde istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Liderlik tarzlarının cinsiyet ve medeni durumdan bağımsız olduğu söylenebilir.

Örgüt kültürünün cinsiyet ve medeni duruma göre farklılığını analiz etmek için alt boyutlara göre t testi yapılmıştır. Katılım ve misyon alt boyutunda bu faktörlere göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Tutarlılık alt boyutunda ise medeni duruma göre anlamlı bir farklılaşma bulunmazken, cinsiyete göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık görülmüştür. Kadınların algı düzeyi (Ort.=3,7432) erkeklere göre (Ort.=3,5587) daha yüksek düzeyde çıkmıştır. Uyum yeteneği boyutunun analizinde ise medeni duruma göre anlamlı bir farklılık bulunmazken; cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Kadınların (Ort.=3,6566) algı düzeyi erkeklere göre (Ort.=3,4536) daha yüksek olarak tespit edilmiştir.

Yenilik performansının cinsiyet ve medeni duruma göre algılanmasının farklı olup olmadığını analiz etmek için yapılan t testinde istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmüştür. Yenilik performansı algısının cinsiyet ve medeni duruma göre bağımsız olduğu söylenebilir.

Etkileşimci liderliğin yaş gruplarına göre farklılığı için yapılan ANOVA testinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmüştür. Yapılan Tukey testinde 25 yaş ve altı olanlar ile 46 yaş ve üzeri olanlar arasında (Ort. Farkı=0,55302,  $p<0,05$ ) farklılık bulunmuştur. Diğer yandan 26-35 yaş ile 46 yaş ve üzeri olanlar arasında da (Ort. Farkı=0,48629,  $p<0,05$ ) farklılığın olduğu görülmüştür. Ortalamalar incelendiğinde 46 yaş ve üzerindeki liderlik algısının daha düşük olduğu söylenebilir. Bunun nedeni olarak bu yaş grubunun etkileşimci liderlik tarzına uygun davranışlar geliştirmeleri olarak gösterilebilir.

Etkileşimci liderliğin alınan eğitim düzeyine göre farklılığı için yapılan ANOVA ve Tukey testine göre lisans düzeyinde eğitim alanların lise mezunlarına göre (Ort. Farkı=0,24936,  $p<0,05$ ) daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Lisans eğitimi alanların etkileşimci liderliğin olumsuz yanlarını yüksek düzeyde algıladığı söylenebilir. Meslekteki kıdem durumuna göre ise 0-5 yıl arasında kıdemi olanların 11-15 yıl arası (Ort. Farkı= 0,32058,  $p<0,05$ ) ile 16 ve üzeri olanlara göre (Ort. Farkı=0,052139,  $p<0,05$ ) daha yüksek düzeyde etkileşimci liderlik algısının olduğu görülmüştür. Mevcut

işletmedeki çalışma süresine göre farklılığa bakıldığında ise yine 0-5 yıl arası çalışanların 6- 10 yıl (Ort. Farkı=0,27673,  $p<0,05$ ) ile 11 yıl ve üzeri çalışanlara göre (Ort. Farkı=0,28350,  $p<0,05$ ) daha yüksek düzeyde algılarının olduğu tespit edilmiştir. 0-5 yıl arası çalışanların bu yöndeki algı düzeylerinin yüksek olmasındaki nedenin mesleğin ilk yıllarında etkileşimci liderliğin olumsuz yönlerinin daha fazla algılandığından kaynaklandığı söylenebilir. Etkileşimci liderliğin çalışılan bölüm ve unvana göre farklılığının istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmüştür.

Dönüşümcü liderlikte yaş grupları, alınan eğitim düzeyi, meslekteki kıdem yılı, unvan ve mevcut işletmede çalışma süresine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Dönüşümcü liderliğin bu değişkenlerden bağımsız olarak algılandığı söylenebilir. Çalışılan bölüme göre farklılık analizine bakıldığında finans ve üretim bölümlerinde çalışanların dönüşümcü liderlik algılarında farklılık olduğu (Ort. Farkı=0,12897,  $p<0,05$ ) görülmüştür. Dönüşümcü liderliğin etkilerinin bu birimlerde daha yüksek oranda hissedildiği söylenebilir.

Örgüt kültürü katılım alt boyutunun yaş, meslekteki kıdem, aynı işyerinde çalışma süresi, unvan ve eğitim düzeylerine göre farklılığını analiz etmek için yapılan varyans analizine göre istatistiksel bakımdan anlamlı farklılaşma bulunmamıştır. Eğitim düzeyi faktörüne göre istatistiksel açıdan bir farklılaşma tespit edilmekle birlikte yapılan analizde hangi gruplar arasında farklılaşma olduğu tespit edilememiştir. Çalışılan bölüm faktörüne göre ise finans ve insan kaynakları bölümleri (Ort. Farkı=0,48864,  $p<0,05$ ) ile diğer gruplar faktörü ile insan kaynakları bölümü arasında (Ort. Farkı=0,46291,  $p<0,05$ ) farklılaşma olduğu görülmüştür. Çalışılan bölüm olarak insan kaynaklarında çalışanların örgüt kültürünün katılım boyutunu daha yüksek düzeyde algıladığı söylenebilir.

Örgüt kültürü alt boyutlarından tutarlılığın demografik faktörlere göre ANOVA testi yapılarak farklılıklarına bakılmış ve yaş, meslekteki kıdem, aynı işyerinde çalışma süresi, unvan ve eğitim düzeyi gruplarına göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılaşma bulunmamıştır. Çalışılan bölüme göre ise insan kaynaklarında çalışanların finans bölümü (Ort. Farkı=0,48864,  $p<0,05$ ) ve diğer bölümler (Ort. Farkı=0,46291,  $p<0,05$ ) olarak tanımlananlara göre anlamlı bir farklılaşmasının olduğu belirlenmiştir. İnsan kaynakları bölümünde çalışanların örgüt kültürüyle ilgili etkiyi daha yüksek oranda hissettikleri, tutarlılık boyutundaki farklılığın bundan kaynaklandığı söylenebilir.

Uyum yeteneği boyutunun yaş, eğitim düzeyi, meslekteki kıdem, aynı işyerinde çalışma süresi, çalışılan bölüm, unvan gruplarına göre farklılaşmasına bakmak için tek faktörlü varyans analizi yapılmış ve gruplar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılaşma tespit edilmemiştir.

Misyon boyutunun yaş, eğitim düzeyi, meslekteki kıdem, aynı işyerinde çalışma süresi, unvan gruplarına göre farklılaşma durumunu tespit etmek için tek faktörlü varyans analizi yapılmış ve gruplar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Misyon algısının finans ve insan kaynakları faktörlerine göre (Ort. Farkı=0,41212,  $p<0,05$ ) istatistiksel açıdan anlamlı olarak farklı algılandığı belirlenmiştir. Diğer alt boyutlarda olduğu gibi misyon boyutunda da farklılaşmanın finans ve insan kaynakları bölümünde olduğu görülmektedir. Bu iki birimin örgüt kültürünü çok daha fazla algıladıkları söylenebilir.

Yenilik performansının yaş, eğitim düzeyi, meslekteki kıdem, aynı işyerinde çalışma süresi, çalışılan bölüm, unvan gruplarına göre farklılaşma durumunu tespit etmek için tek faktörlü varyans analizi (ANOVA) yapılmış ve gruplar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılaşma bulunmamıştır.

Araştırmada kullanılan bağımsız değişkenlerden “dönüşümü liderlik” ile “etkileşimci liderlik” arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı test edilmiştir. Çalışanların dönüşümü ve etkileşimci liderliğe ilişkin algılamaları arasında anlamlı bir farklılaşma ( $p<0,01$ ) tespit edilmiştir. Dönüşümü liderliğin algılanma düzeyi (Ort.=3,61) etkileşimci liderliğe göre (Ort.=3,09) daha yüksek düzeydedir. Dönüşümü liderliğin çalışanlar üzerinde daha olumlu etkisinin olması, rgt değişim yönünde zorlayarak daha yenilikçi bir görüntü vermesi gibi çeşitli nedenlerle çalışanlar tarafından daha yüksek düzeyde algılandığı söylenebilir.

#### **Araştırma Hipotezlerine Ait Teorik ıktılar**

Araştırma modelinin bağımlı değişkeni yenilik performansıdır. Bağımsız değişken olan liderlik tarzı ise etkileşimci liderlik ve dönüşümü liderlik olarak ikiye ayrılmaktadır. Aracı değişken olan örgüt kültürü ise katılım, tutarlılık, uyum yeteneği ve misyon olarak dört alt boyuttan oluşmaktadır. Değişkenlerin birbirleri üzerindeki etkisini analiz etmek için basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Daha sonra

liderlik tarzlarının yenilik performansına etkisinde örgüt kültürünün aracılık rolü yapısal eşitlik analizi ile ortaya konulmuştur.

Etkileşimci liderliğin yenilik performansı üzerindeki etkisinde aracı değişken olmadan doğrusal etkilerin anlamlılığı incelenmiştir. Yapılan korelasyon analizi sonucunda etkileşimci liderlik ile yenilik performansı değişkeni arasında pozitif veya negatif yönlü istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Devamında yapılmış olan basit doğrusal regresyon analizinde de bu yönde değerler çıkmıştır. Dolayısıyla etkileşimci liderliğin yenilik performansını pozitif yönde etkilediğine yönelik  $H_1$  hipotezi reddedilmiştir. Literatür incelendiğinde benzer şekilde Moss ve Ritossa (2007) ve Lee (2008) yaptıkları araştırmalarında etkileşimci liderliğin çalışanların yenilikçiliği üzerine etkisiyle ilgili bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişki bulamamışlardır (Aktaran: Sang, 2017:752). Aynı şekilde etkileşimci liderlik ile yenilik stratejileri üzerine yapılan bir araştırmada da araştırmaya konu olan altı yenilik stratejisinden 5'i arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir (Bozkurt ve Göral, 2013 :9-11).

Etkileşimci liderlik ile örgüt kültürü alt boyutları arasında doğrusal etkilerin anlamlılığı incelenmiştir. Yapılan basit doğrusal regresyon analizine göre çalışanların etkileşimci liderlik algılarının katılım boyutunda anlamlı ve pozitif yönde etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Diğer yandan tutarlılık ve uyum yeteneği boyutları üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmüştür. Misyon alt boyutu üzerinde pozitif yönde ve anlamlı etkisinin olduğu tespit edilmiştir.  $H_{2a}$ ,  $H_{2d}$ , hipotezleri kabul edilirken  $H_{2b}$ ,  $H_{2c}$  hipotezleri reddedilmiştir. Bu sonuçlara benzer şekilde Denison örgüt kültürü modeliyle Nguyen (2009) tarafından yapılan araştırmada etkileşimci liderliğin örgüt kültürü alt boyutlarını pozitif yönde etkilediği, Gholamzadeh ve diğerleri (2014) tarafından yapılan araştırmada ise düşük düzeyli pozitif yönde bir etkinin olduğu belirlenmiştir.

Dönüşümcü liderliğin yenilik performansı üzerindeki etkisine bakmak için yapılan basit doğrusal regresyon analizine göre çalışanların dönüşümcü liderlik algılarının yenilik performansını anlamlı ve pozitif yönde etkilediği görülmüş ve  $H_3$  hipotezi kabul edilmiştir. Bu hipotezi destekler nitelikte daha önce yapılan bir araştırmada, dönüşümcü liderliğin hem bireysel düzeydeki yaratıcılığa, hem de örgüt düzeyindeki yeniliğe pozitif yönde etkilerinin olduğu saptanmıştır (Gümüşlüoğlu,

2009:40). Ayrıca Taşgit ve Torun (2016:132) tarafından yapılan bir çalışmada ise dönüşümcü liderliğin yenilik faaliyetlerinin artırılmasında pozitif etkisinin olduğu belirtilmiştir.

Dönüşümcü liderliğin örgüt kültürü alt boyutlarından katılım, tutarlılık, uyum yeteneği ve misyon alt boyutlarını istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde ve pozitif yönde etkilediği belirlenmiş olup  $H_{4a}$ ,  $H_{4b}$ ,  $H_{4c}$ ,  $H_{4d}$  hipotezleri kabul edilmiştir. Literatürde de benzer sonuçlar veren araştırmalar vardır. Hamidianpour ve diğerleri (2016) tarafından yapılan çalışmada dönüşümcü liderliğin Denison örgüt kültürü modelinde anlamlı ve pozitif yönde etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Örgüt kültürünün yenilik performansı üzerindeki etkisi basit doğrusal regresyon analizi ile analiz edilmiştir. Araştırmaya katılan çalışanların katılım, tutarlılık, uyum yeteneği ve misyon algılarının yenilik performansını istatistiksel olarak anlamlı şekilde ve pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Dolayısıyla  $H_{5a}$ ,  $H_{5b}$ ,  $H_{5c}$ ,  $H_{5d}$  hipotezleri kabul edilmiştir. Benzer sonuçların elde edildiği Abdullah ve diğerleri (2014) tarafından yapılan çalışmaya göre örgüt kültürü alt boyutlarından uyum yeteneği dışındakilerin yenilik üzerine pozitif yönde etkisinin olduğu belirlenmiştir.

Araştırmanın devam eden bölümünde örgüt kültürünün değişkenler arasındaki aracılık rolü Baron-Kenny modeliyle analiz edilmiştir. Öncelikle örgüt kültürü katılım boyutunun aracı değişken rolüne bakılmıştır. Dönüşümcü liderlik algısının katılım boyutuna olan etkisi incelendiğinde pozitif yönlü bir etki ile karşılaşılmıştır. Aynı zamanda aracı değişken olan katılımın bağımlı değişken olan yenilik performansına pozitif yönlü bir etkisinin olduğunda görülmüştür. Diğer yandan dönüşümcü liderlik algısının yenilik performansına olan doğrudan anlamlı etkisi katılım değişkeninin modele dâhil edilmesiyle azalmıştır. Bu sonuca göre,  $H_{6a}$  hipotezi kabul edilmiş olup, dönüşümcü liderlik algısının yenilik performansı üzerindeki etkisinde katılım boyutunun kısmi aracılık rolüne sahip olduğu söylenebilir.

Tutarlılık boyutunun aracı değişken rolünü ölçmek amacıyla oluşturulan yapısal eşitlik modelinde dönüşümcü liderlik algısının sadece yenilik performansını değil aynı zamanda tutarlılık boyutunu da pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Diğer yandan çalışanların tutarlılık düzeylerinin yenilik performansına pozitif yönde etkide bulunduğu tespit edilmiştir. Dönüşümcü liderlik algısının yenilik performansına olan doğrudan anlamlı etkisi tutarlılık değişkeninin modele dâhil edilmesiyle azalmıştır. Bu

sonuca göre,  $H_{6b}$  hipotezinin kabul edildiği ve tutarlılık boyutunun kısmi aracılık rolüne sahip olduğu söylenebilir.

Uyum yeteneği boyutunun aracı değişken rolünü ölçmek amacıyla, oluşturulan yapısal eşitlik modelinde araştırmaya katılan çalışanların dönüşümcü liderlik algılarının, sadece yenilik performansını değil aynı zamanda uyum yeteneği boyutunu da pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Diğer yandan çalışanların uyum yeteneği düzeylerinin yenilik performansına pozitif yönde etkide bulunduğu görülmüştür. Dönüşümcü liderlik algısının yenilik performansına olan doğrudan anlamlı etkisi uyum yeteneği değişkeninin modele dâhil edilmesiyle azalmıştır. Buna göre  $H_{6c}$  hipotezinin kabul edildiği ve dönüşümcü liderlik algısının yenilik performansı üzerindeki etkisinde uyum yeteneği boyutunun kısmi aracılık rolüne sahip olduğu söylenebilir.

Misyon boyutunun aracı değişken rolünü ölçmek amacıyla oluşturulan yapısal eşitlik modelinde çalışanların dönüşümcü liderlik algıları misyon boyutunu pozitif yönde etkilemiştir. Çalışanların misyon algısı düzeylerinin yenilik performansını pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Dönüşümcü liderlik algısının yenilik performansına olan doğrudan anlamlı etkisi misyon değişkeninin modele dâhil edilmesiyle anlamlılığını kaybetmiştir. Bu sonuca göre  $H_{6d}$  hipotezinin kabul edilmesinin yanında, dönüşümcü liderlik algısının yenilik performansı üzerindeki etkisinde misyon boyutunun tam aracılık rolüne sahip olduğu söylenebilir.

Lousa ve Monico (2018) dönüşümcü liderlik ve örgüt kültürünün yeniliğe etkisini işletme büyüklüğüne göre araştırmışlardır. Denison örgüt kültürü modeline göre yapılan analizde örgüt kültürünün mikro ve küçük işletmelerde doğrudan yeniliği etkilediği belirlenmiştir. Orta ve büyük ölçekli işletmelerde ise örgüt kültürünün yenilik üzerine etkisinde dönüşümcü liderin katılımıyla olduğu görülmüştür. Bu araştırmadan elde edilen sonuçlar ile tez için yapılan araştırma sonuçları benzerlik göstermektedir.

Etkileşimci liderliğin yenilik performansı üzerindeki etkisinde örgüt kültürünün aracılık rolünün belirlenmesi için modelde aracı değişken yokken doğrusal etkilerin anlamlılığı incelenmiştir. Yapılan korelasyon ve regresyon analizine göre etkileşimci liderlik ile yenilik performansı değişkeni arasında pozitif veya negatif yönlü istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.  $H_1$  hipotezinin reddedilmesi ve Baron ve Keny aracı değişken olma kriterlerinin sağlanamamasından dolayı etkileşimci



liderlik ile yenilik performansı değişkeni arasındaki ilişkide örgüt kültürünün aracı değişkenlik rolüne bakılmamıştır. Buna göre araştırmanın hipotezlerinden H<sub>7</sub> hipotezi ve buna bağlı alt boyutlara ait H<sub>7a</sub>, H<sub>7b</sub>, H<sub>7c</sub>, H<sub>7d</sub> hipotezleri reddedilmiştir.

Sonuç olarak örgütlerin yoğun rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmelerinde yenilikçi bir yapıda olmaları ve bunu destekleyen bir liderliğin varlığı çok önemlidir. Dönüşümcü liderlik tarzı hem yeniliği desteklemesi hemde örgüt kültürünün bu yönde gelişim ve değişimini sağlaması oldukça önem arz etmektedir. Etkileşimci liderlik yenilikçi bir örgüt kültürünü desteklememekte ve çalışanlar tarafından daha olumsuz bir liderlik tarzı olarak algılanmaktadır. Günümüz çalışma ortamları göz önüne alındığında dönüşümcü liderliğin önemi ortaya çıkmaktadır.

#### **Araştırmanın Sınırlılıkları**

Araştırma örneklemini Gaziantep'te imalat üzerine faaliyet gösteren KOBİ'ler ile sınırlıdır. Benzer araştırmaların diğer iller ve farklı sektörlerle yapılması içeriği artıracak ve genelleme imkanını yükseltebilecektir. KOBİ'ler yerine büyük ölçekli işletmelerde, kamu kurumlarında, hizmet işletmelerinde veya farklı bölgelerde yapılacak araştırmaların farklı sonuçlar verebilmesi mümkündür.

#### **Araştırmacılar İçin Öneriler**

- Araştırmadaki liderlik tarzları etkileşimci ve dönüşümcü liderlik olarak belirlenmiştir. Literatürde farklı liderlik tarzı tanımlamaları da mevcuttur. Araştırma kapsamı dışındaki liderlik tarzlarının da analiz edilmesi literatüre katkıda bulunacaktır.

- Etkileşimci liderlik tarzının çalışanlarca yenilik açısından olumsuz olarak algılanması ve bu durumun daha belirgin hale getirilmesi için farklı liderlik tarzlarıyla karşılaştırmalı araştırmalar yapılabilir.

- Araştırmada yenilik performansı üzerine çalışılmış olmasına karşın yenilik stratejileri, yenilik türleri gibi yeniliğin kapsamındaki diğer konuların araştırılması literatüre farklı katkılar sağlayacaktır.

- Bu araştırma KOBİ'ler üzerinde yapılmıştır. Büyük ölçekli işletmeler üzerinde yapılacak araştırmalarda farklı sonuçlar alınabilir.

#### **Uygulayıcılar İçin Öneriler**

- Örgütlerde yenilik performansını yükseltmek için etkileşimci liderlik yerine dönüşümcü liderlik tarzı benimsenmelidir.

- Çalışanların yenilikçi olabilmeleri için örgüt kültürünün bunu destekler hale getirilmesi gerekir.
- Liderlerin örgütsel yaratıcılık ve yenilik için çalışanları cesaretlendirmesi gerekir.
- Örgütte yenilik performansının artırılması için bürokratik kültüre karşın destekleyici ve yenilikçi bir örgüt kültürü oluşturulmalıdır.



## KAYNAKLAR

- Abdullah N., Shamsuddin A., Wahab E., Hamid N. (2013). The Relationship Between Organizational Culture and Product Innovativeness. *International Conference on Innovation, Management and Technology Research* (s. 140-147). Malaysia: Procedia- Social and Behavioral Sciences.
- Acar, Z. (2012). Organizational Culture, Leadership Styles and Organizational Commitment in Turkish Logistics Industry. *Procedio-Social and Behavioral Sciences*, 58:217-226.
- \_\_\_\_\_ (2013). Farklı Örgüt Kültürü Tipleri ve Liderlik Tarzları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Lojistik İşletmelerinde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 5-31.
- Acuner, T., Baki, B., & Cengiz, E. (2004). Yaratıcı Örgüt Kültürü Faktörlerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma: Trabzon Yurdu Müdürlüğü Örneği. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2), 325-338.
- Açıkgöz, A. (2012). *Bilgi-Teknoloji ve Yenilik Üretim Stratejisi*. İstanbul: Literatür Yayınları.
- Adams, K. (2005). *The Sources of Innovation and Creativity*. NCEE Final Report. 01 07, 2018 tarihinde <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED522111.pdf> adresinden alındı.
- Akbaba, A. (2002). Örgütsel Kültür. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(3), 1-32.
- Akdoğan, A., & Kale, E. (2011). Konaklama İşletmelerinde Örgüt İçi Faktörlerin Yenilik ve Yaratıcılık Performansına Etkisi. *NEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1, 165-186.
- Akiş, Y. (2004). *Türkiye'nin Gerçek Liderlik Haritası*. İstanbul: Alfa.
- Akkoç, İ., Turunç, Ö., & Çalışkan, A. (2011). Gelişim Kültürü Ve Lider Desteğinin Yenilikçi Davranış ve İş Performansına Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Aracılık Rolü. *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13(4), 83-114.

- Akman, G., özkan, C., & Eriş, H. (2008). Strateji Odaklılık ve Firma Stratejilerinin Firma Performansına Etkisinin Analizi . *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi, Bahar*(13), 93-115.
- Akman, E., Çiçek, I., & Kıyak, M. (2011). The Effect Of Organizational Culture On Organizational Efficiency: The Moderating Role Of Organizational Environment and CEO Values. *Procedia Social and Behavioral Sciences* (24), 1560-1573.
- Algahtani, A. (2014). Are Leadership and Management Different? A Review. *Journal of Management Policies and Practies*, 2(3), 71-82.
- Ali, A., & İbrahim, İ. (2015). The Impact of Leadership Style on Corporate Innovation: Survey from Telecommunication Industry in Somalia. *International Journal of Academic Research in Management*, 3(3), 233-241.
- Ali N., Jangga, R., & İsmail, M. (2015). Influence Of Leadership Styles In Creating Quality Work Culture. *Procedia Economics and Finance*, (31), 161-169.
- Altay, H. (2004). Güç Mesafesi, Erkeklik-Dişilik ve Belirsizlikten Kaçınma Özellikleri İle Başarı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 9(1), 301-321.
- Altinkurt, Y., Yılmaz, K., Erol, E., & Salalı, E. (2014). Okul Müdürlerinin Kullandığı Güç Kaynakları İle Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Algıları Arasındaki İlişki. *Journal of Teacher Education and Educators*, 3(1), 25-52.
- Altuntaş, G., & Dönmez, D. (2010). Girişimcilik Yönelimi ve Örgütsel Performans İlişkisi: Çanakkale Bölgesinde Faaliye Gösteren Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 39(1), 50-74.
- Amanchukwu, R., Stanley, G., & Ololube, N. (2015). A Review of Leadership Theories, Principles and Styles and Their Relevance to Educational Management. *Management*, 5(1), 6-14.
- Andriopoulos, C. (2001). Determinants of Organizational Creativity: A Literature Review. *Management Decision*, 39(10), 834-841.

- Arslantaş, C., & Dursun, M. (2008). Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisinde Etkileşim ve Adaletin Dolaylı Rolü. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1), 111-128.
- Ateş, R. (2007). *İnovasyon Hayat Kurtarır*. İstanbul: Doğan Kitap.
- Atrek, B., İter, B., Özdağoğlu, G. (2016). Web Tabanlı Kullanıcı İnovasyon Araçları ve Firma Yenilikçiliği İlişkisi. *DEÜ SBE Dergisi*, 18 (2), 291-317.
- Avcı, A. (2016). Okul Müdürlerinin Dönüşümcü ve İşlemci Liderlik Stillерinin Örgüt Kültürüne Etkisi. *Journal of Human Sciences*, 13(3), 4780-4807.
- Avcı, Ö., Yaşar Y. (2016). Bir Kamu Kuruluşunda Çalışanların Liderlik Algıları: Olgubilimsel Bir Yaklaşım. *Akademik İncelemeler Dergisi*, 11(1), 187-205.
- Avcı, U. (2009). Öğrenme Yönelimliliğinin Yenilik Performansı Üzerine Etkisi: Muğla Mermer Sektöründe Bir İnceleme. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(10), 121-138.
- Avolio, B., & Bass, B. (2002). *Developing Potential Across A Full Range Of Leadership*. NewJersey: LEA.
- Aydıntan, G. (2012). Cameron-Freeman-Quinn Örgüt Kültürü Tipolojileri Ekseninde Örgüt Kültürü Farklılaşma Dinamikleri. *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5(2), 53-62.
- Aygören, H. (2009). *İnovasyon yönetimi*. İstanbul: İSO-KATEK. Mürettebat.
- Aykanat, Z., & Yıldız, T. (2016). Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Yenilikçilik İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*(2), 198-228.
- Azar, G., & Ciabuschi, F. (2017). Organizational Innovation, Technological Innovation, and Export Performance: The Effects of Innovation Radicalness and Extensiveness. *International Business Review*, 26(2), 324-336.
- Bakan, İ. (2008). Örgüt Kültürü Ve Liderlik Türlerine İlişkin Algılamalar İle Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması. *KMÜ İİBF Dergisi* (14), 13-40.

- \_\_\_\_\_ ve Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik Türleri Ve Güç Kaynaklarına İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(19), 73-84.
- Balay, R. (2010). Yönetimde Yeni Yaklaşımlar. H. Memduhoğlu, & K. Yılmaz (Dü). İçinde. Ankara: Pegem Akademi.
- Barney, J. (2004). Introduction: William Ouchi's Theory Z: How American Business can Meet the Japanese Challenge. *Academy of Management Executive*, 18(4), 106-107.
- Baron R., Kenny D. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1186.
- Barut, Y., & Onay, M. (2018). Örgüt Kültürü ve Liderlik Tarzı Arayışında Yeni Argümanlar: Manisa Vestel Fabrikasında Bir Çalışma. *IBAD*, 3(1), 181-193.
- Bass, B. (1985). Leadership: Good, Better, Best. Leadership and Performance Beyond Expectations. *Organizational Dynamics*, 13(3), 26-40.
- \_\_\_\_\_ (1990a). *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications* (3th Edition b.). New York: Free Press.
- \_\_\_\_\_ (1990b). From Transactional To Transformational Leadership: Learning To Share The Vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- \_\_\_\_\_ (1996). *A New Paradigm of Leadership: An Inquiry Into Transformational Leadership*. Virginia: U.S. Army Research Institute For The Behavioral and Social Sciences.
- \_\_\_\_\_ (2008). *Handbook Of Leadership: Theory, Research, & Managerial Applications* (4th Edition b.). New York: Free Press.
- \_\_\_\_\_ ve Avolio, B. (1993). Transformational Leadership and Organizational Culture. *Pag Spring*, 112-121.

- \_\_\_\_\_ ve Bass, R. (2008). *Handbook of Leadership*. New York: Simon&Shuster.
- Berber, A. (2000). Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Kavramı, Gelişimi ve Dönüşümsel Liderliğin Yönetim ve Organizasyon İçerisindeki Rolü. *Yönetim Dergisi* (36), 33-50.
- Beycioğlu, K. (2007). Z Kuramı ve Okul Yönetimine Uygulanabilirliği Açısından Değerlendirilmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 15(1), 63-72.
- Bolat, İ. O. (2011). Öz Yeterlilik ve Tükenmişlik İlişkisi: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisi. *Ege Akademik Bakış*, 11(2), 255-266.
- Bozkurt, Ö., & Göral, M. (2013). Modern Liderlik Tarzlarının Yenilik Stratejilerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(4), 1-14.
- Burmaoğlu, S., & Şeşen, H. (2011). Türk Firmalarının Organizasyonel İnovasyon Yeteneğini Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 66(4), 1-20.
- Bülbül, T. (2010). *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar*. (Yılmaz K., Memduhoğlu H. B., Dü.) Ankara: Pegem Akademi.
- Byrne, B.M. (2010) *Structural Equation Modeling with AMOS, Basic Concepts, Applications, and Programming*. New York:Routledge.
- Byrne, G., & Bradley, F. (2007). Culture's Influence on Leadership Efficiency: How Personal and National Cultures Affect Leadership Style. *Journal of Business Research* (60), 168-175.
- Calantone, R., Cavusgil, T., & Zhao, Y. (2002). Learning Orientation, Firm Innovation Capability and Firm Performance. *Industrial Marketing Management*, 515-524.
- Camison, C., & Lopez, A. (2014). Organizational Innovation As An Enabler of Technological Innovation Capabilities and Firm Performance. *Journal of Business Research* (67), 2891-2902.

- Carter, S., & Greer, C. (2013). Strategic Leadership: Values, Styles and Organizational Performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, XX(X), 1-19.
- Celep, C. (2004). *Dönüşümsel Liderlik*. Ankara: Anı Yayınları.
- Cerit, Y. (2012). Paternalistik Liderlik İle İşin Doğasından Doyum Arasındaki İlişki. *OMÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(2), 35-56.
- Chang, J., Bai, X., & Le, J. (2015). The Influence of Leadership on Product and Process Innovations in China: The Contingent Role of Knowledge Acquisition Capability. *Industrial Marketing Management* (50), 18-29.
- Clark, C. (2009). *Creative Nursing Leadership and Management*. Boston: Jones and Bartlett.
- Coşkun, S., Mesci, M., & Kılınç, İ. (2013). Stratejik Rekabet Üstünlüğü Sağlama Aracı Olarak İnovasyon Stratejileri: Kocaeli Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(2), 101-132.
- Çakınberk, A., & Demirel, E. (2010). Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik: Sağlık Çalışanları Örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (24), 103-119.
- Çapık, C. (2014). Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmalarında Doğrulayıcı Faktör Analizinin Kullanımı. *Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi*, 17(3), 196-205.
- Çapraz, B., Ünnü, N., İlic, D., & ve diğerleri (2014). Çalışanlar Perspektifinden İnovatif İş Davranışının Belirleyicileri: İzmir İlindeki Öncelikli Sektörlere İlişkin Bir Araştırma. *Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi Dergisi*, 3(1), 49-72.
- Çelik, C., & Sünbül, Ö. (2008). Liderlik Algılamalarında Eğitim ve Cinsiyet Faktörü: Mersin İlinde Bir Alan Araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 13(3), 49-66.
- Çelik, E., & Yılmaz, V. (2013). *Lisrel 9.1 İle Yapısal Eşitlik Modellemesi. 2. Baskı. Anı Yayıncılık. Ankara. (2. Baskı b.)*. Ankara: Anı Yayıncılık.



- Çelik, M., Turunç, Ö., & Bilgin, N. (2014). Lider-Üye Etkileşimi ve Kariyer Memnuniyetinin Yenilikçi Davranışa Etkisinde Etiğin Düzenleyici RolüneYönelik Deneysel Bir Çalışma. *MKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(25), 491-508.
- Çelik, V. (1997). Eğitim Yönetiminde Vizyoner Liderlik. *Eğitim Yönetimi* (4), 465-474.
- Çetin, K., & Gedik, H. (2017). İşletmelerde İnovasyona Etki Eden Faktörler: Karaman İli Örneği. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*(ICMEB17 ), 162-170.
- Çetin, Ş., Korkmaz, M., & Çakmakçı, C. (2012). Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik ile Lider-Üye Etkileşiminin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18(1), 7-36.
- Daft, R. (2004). Theory Z: Opening the Corporate Door for Participative Management. *Academy of Management Executive*, 18(4), 117-121.
- \_\_\_\_\_ (2015). *Örgüt: Kuramları ve Tasarımını Anlamak* (10. Basımdan Çeviri b.). (Ö. Timurcanday Özmen, Çev.) Ankara: Nobel.
- Damanpour, F. (1988). *Innovation Type, Radicalness, and the Adoption Process*. 12-10, 2017 tarihinde <http://crx.sagepub.com/content/15/5/545> adresinden alındı
- \_\_\_\_\_ ve Gopalakrishnan, S. (1988). Theories of Organizational Structure and Innovation Adoption: The Role of Environmental Change. *Journal of Engineering and Technologic Management*(15), 1-24.
- \_\_\_\_\_ ve Wischnevsky, D. (2006). Research on Innovation in Organizations: Distinguishing Innovation-Generating from Innovation-Adopting Organizations. *Journal of Engineering and Technologic Management* (23), 269-291.
- Denison, D. R., & Neale, W. S. (1996). Denison Organizational Culture Survey. Facilitator's Guide. Ann Arbor. MI:Aviat.
- \_\_\_\_\_ ve Mishra, A. (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204-223.

- Deniz, M. (2011). Kobi'lerde Yenilik, Yenilik Stratejileri ve Bir Uygulama. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*(22), 141-175.
- Denti, L. (2013). *Leadership and Innovation in R&D Teams*. Gothenburg: Ineko.
- \_\_\_\_\_ ve Hemlin, S. (2012). Leadership and Innovation in Organizations: A Systematic Review of Factors That Mediate or Moderate the Relationship. *International Journal of Innovation Management* (16), 1-20.
- Deshpande, R., & Webster, F. (1989). Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda. *Journal of Marketing*, 53(1), 3-15.
- Dhammika, K. (2014). Visionary Leadership and Organizational Citizenship Behavior: An Assessment of Impact of Sectarian Difference. *Proceedings of the First Middle East Conference on Global Business, Economics, Finance and Banking*, 1-10.
- Dierendonck, D., & Patterson, K. (2015). Compassionate Love as a Cornerstone of Servant Leadership: An Integration of Previous Theorizing and Research. *Journal of Business Ethics*, 128(1), 119-131.
- DiLiello, T., & Houghton, J. (2006). Maximizing Organizational Leadership Capacity for the Future Toward a Model of Self-leadership, Innovation and Creativity. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 319-337.
- Doğan, E. (2015). Siyasal Reklamlarda Hofstede'in Kültürel Boyutlarının Kullanımı: 2014 Türkiye Cumhurbaşkanlığı Seçimi. *İÜ İletişim Fakültesi Dergisi*, 2015/I(48), 39-65.
- Doğan, S. (2007). *Vizyona Dayalı Liderlik* (2. Baskı b.). İstanbul: Kare Yayınları.
- \_\_\_\_\_ (2016). Eğitim Yönetiminde Liderlik: Teori Araştırma ve Uygulama. N. Güçlü, & S. Koşar (Dü). İçinde. Ankara: Pegem Akademi.
- Drucker, P. (1993). *Innovation and Entrepreneurship*. NewYork: Harper.
- \_\_\_\_\_ (2003). *Yenilikçilik*. (A. Kardam, Çev.) İstanbul: Mess. BZD Yayın.
- Durna, U. (2002). *Yenilik Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın.

- Dursun, İ. T. (2013). Örgüt Kültürü ve Strateji İlişkisi: Hofstede'nin Boyutları Açısından Bir Değerlendirme. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(4), 43-56.
- Earnhardt, M. (2008). Testing a Servant Leadership Theory Among United States Military Members. *Emerging Leadership Journeys*, 1(2), 14-24.
- Edquist, C., & Johnson, B. (2005). *Systems of Innovation: Technologies, Institutions, Organizations*. London: Routledge.
- Erdem, F., & İşbaşı, J. (2001). Eğitim Kurumlarında Örgüt Kültürü ve Öğrenci Alt Kültürünün Algılamaları. *Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2001(1), 33-57.
- Erdem, R., Adıgüzel, O., & Kaya, A. (2010). Akademik Personeli Kurumların İlişkin Algıladıkları ve Tercih Ettikleri Örgüt Kültürü Tipleri. *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi* (36), 7388.
- Erdoğan, İ. (1997). *İşletmelerde Davranış* (2. Basım b.). İstanbul: Dönence Basım.
- Eren, E. (2010). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (12. Basım b.). İstanbul: Beta.
- Eren, S., Gül, H., & Tokgöz, E. (2013). Küçük ve Orta Boy İşletmelerde (KOBİ) Örgütsel Öğrenme ve Yenilik Performansı İlişkisinin Genel Performansa Etkileri. *Journal of Yasar University*, 29(8), 4872-4895.
- Ergeneli, A., Gohar, R., & Temirbekova, Z. (2007). Transformational Leadership: Its Relationship to Culture Value Dimensions. *International Journal of Intercultural Relations* (31), 703-724.
- Ergün, E. (2007). Kurum Kültürünü Analiz Etmede Quinn ve Cameron'un Rekabetçi Değerler Analizi. *15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. Sakarya Üniversitesi.
- \_\_\_\_\_ ve Tasgıt, Y. (2013). Cultures of Adhocracy, Clan, Hierarchy and Market and Innovation Performance: A Case of Hotels in Turkey. *Journal of Travel and Tourism Research, Spring&Fall*, 132-142.

- Erişti, B., Kuzu, A., Yurdakul, I. K., & diğeri, v. (2013). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. (A. A. Kurt, Dü.) Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Erkmen, T. (2010). *Örgüt Kültürü*. İstanbul: Beta Basım.
- Erturgut, R., & Soyşekerci, S. (2015). Leadership Performance Corporate Quality Culture In Strategic Organizations. The EFQM Based Transformational Leadership Model For Armed Forces. *Journal of Research in Business, Economics and Management*, 4(3), 385-392.
- Eşitti, B. (2014). Konaklama İşletmelerinin Kültürel Karşılaştırması ve İş Tatmini: İstanbul İlindeki Aile ve Zincir Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma. *Journal of Recreation and Tourism Research*, 1(4), 31-41.
- Eyal, O., & Kark, R. (2004). How do Transformational Leaders Transform Organizations? A Study of the Relationship between Leadership and Entrepreneurship. *Leadership and Policy in Schools*, 3(3), 209-233.
- Fey, C., & Denison, D. R. (2003). Organizational Culture and Effectiveness: Can American Theory Be Applied in Russia? *Organization Science*, 14(6), 686-706.
- Fores, B., & Camison, C. (2016). Does Incremental and Radical Innovation Performance Depend on Different Types of Knowledge Accumulation Capabilities and Organizational Size? *Journal of Business Research* (69), 831-848.
- Forza, C., & Filippini, R. (1998). TQM Impact on Quality Conformance and Customer Satisfaction: A Causal model. *Int. Journal of Production Economics* (55), 1-20.
- Gambi, L., & Boer, H. (2015). Strategy, Culture and Innovation Performance. . *In Proceedings of the 16th International CINet Conference on Pursuing Innovation Leadership* (s. 325-337). Denmark: Aalborg University.
- \_\_\_\_\_, Boer, H., Gerolamo, M., & Jorgensen, F. (2015). The Relationship Between Organizational Culture and Quality Techniques, and Its Impact on Operational Performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 1460-1484.

- Ganzer, P., Chais, C., & Olea, P. (2017). Product, Process, Marketing and Oganizational Innovation in Industries of the Flat Knitting Sector. *RAI Revista de Administração e Inovação* (14), 321-332.
- Genç, K. Y. (2013). *Örgütsel Davranış*. (E. Örücü, & E. Üngüren, Dü) İstanbul: Elma Basım.
- George, J., & Jones, G. (2008). *Understanding and Managing Organizational Behavior* (5th Edition b.). NewJersey: Prentice Hall.
- Gholamzadeh, D., Khazaneh, A. T., & Nabi, M. S. (2014). The Impact of Leadership Styles on Organizational Culture in Mapsa Company . *Management Science Letters*, 2161-2170.
- Gibson, J., Ivanchevich, J., Donnely, J., & Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, Structure, Processes* (14th Ed. b.). NewYork: Mc Graw Hill.
- Gizir, S. (2008). Örgütsel Değişim Sürecinde Örgüt Kültürü ve Örgütsel Öğrenme. *Mersin Üniversitesi Eğitimi Fakültesi Dergisi*, 4(2), 182-196.
- Goncalves, M. (2013). Leadership Styles: The Power to Influence Others. *International Journal of Business and Social Science*, 4(4), 1-3.
- Gopalakrishnan, S., & Damanpour, F. (1994). Patterns of Generation and Adoption of Innovation in Organizations: Contingency Models of Innovation Attributes. *Journal of Engineering Technology Management*, 1994(11), 95-116.
- Guan, J., & Pang, L. (2017). Industry Specific Effects on Innovation Performance in China. *China Economic Review* (44), 125-137.
- Guijarro, A., Garcia, D., & Auken, H. (2009). Barriers to Innovation Among Spanish Manufacturing SMEs. *Journal of Small Business Management*, 47(4), 465-488.
- Gupta, A. (2009). *A Study of Metrics and Measures to Measure Innovation at Firm Level & at National Level*". A working paper for IMRI. 01 03, 2018 tarihinde <http://www.imri.dauphine.fr/fileadmin/mediatheque/centres/IMRI/2009-03.pdf> adresinden alındı.

- Gutterman, A. (2015). *Organizational Culture. A Guide for Growth-Oriented Entrepreneurs*. 01 05, 2018 tarihinde <http://alangutterman.typepad.com/files/oc--elements-of-oc.pdf>. adresinden alındı.
- Gül, H., & Aykanat, Z. (2012). Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 17-36.
- Güleş, H. K., & Bülbül, H. (2004). *Yenilikçilik. İşletmeler İçin Stratejik Rekabet Aracı*. Ankara: Nobel.
- Gülova, A., & Demirsoy, Ö. (2012). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma. *Business and Economics Research Journal*, 3(3), 49-76.
- Gümüşlüoğlu, L. (2009). İnovasyon ve Liderlik. *Savunma Sanayii Gündemi* (3), 37-42.
- Güney, S. (2012). *Örgütsel Davranış* (2. Basım b.). Ankara: Nobel Yayın.
- Gürbüz, S., & Şahin, F. (2017). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* (4. Baskı b.). Ankara: Seçkin.
- Gürdoğan, A., & Yavuz, E. (2013). Turizm İşletmelerinde Örgüt Kültürü ve Liderlik Davranışı Etkileşimi: Muğla İli'nde Bir Araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 24(1), 57-69.
- Hagedoorn, J., & Cloudt, M. (2002). Measuring Innovative Performance: Is There an Advantage In Using Multiple Indicators? *Research Policy*, 18(4), 1365-1379.
- Hamidianpour, F., Esmailpour, M., & Mashayekh, S. (2016). Studying The Effect of Transformational Leadership Style on Organizational Culture Change. *JABE*, 16(2), 7-24.
- Harris, J., & Hartman, S. (2002). *Organizational Behavior*. NewYork: Best Business Book.

- Hartog, D. N., Muijen, J., & Koopman, P. (1997). Transactional versus Transformational Leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 19-34.
- Hatch, M. (1993). The Dynamics of Organizational Culture. *The Academy of Management Review*, 18(4), 657-693.
- Herzog, P. (2011). *Open and Closed Innovation: Different Cultures for Different Strategies*. Heidelberg: Gabler.
- Hitt, M. (2010). Strategic Leadership For the 21st Century. *Business Horizons* (53), 437-444.
- \_\_\_\_\_ ve Haynes, K., & Serpa, R. (2010). Strategic Leadership For the 21st Century. *Business Horizons* (53), 437-444.
- Hofstede, G. (1984). Cultural Dimensions In Management and Planning. *Asia Pacific Journal of Management* (January 1984), 81-99.
- \_\_\_\_\_ (1994). The Business of International Business is Culture. *International Business Review*, 3(1), 1-14.
- \_\_\_\_\_ (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 3-26.
- \_\_\_\_\_ ve Neuijen, B., Ohavy, D., & Sanders, G. (1990). Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286-316.
- Hogan, S., & Coote, L. (2014). Organizational Culture, Innovation, and Performance: A Test of Schein's Model. *Journal of Business Research*, 1609-1621.
- Hollenstein, H. (1996). A Composite Indicator of a Firm's Innovativeness. An Empirical Analysis Based on Survey Data For Swiss Manufacturing. *Research Policy*. 633-645.

- Hooper, D., Coughlan, J., & Mullen, M. (2008). Structural Equation Modelling: Guidelines for Determining Model Fit. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 6(1), 53-60.
- Hottenrott, H., Bentu, C., & Veugelers, R. (2017). Organizational Culture, Innovation and Performance: A Test of Schein's Model. *Journal of Business Research*(67), 1118-1132.
- Hölzl, W., & Janger, J. (2014). Distance to The Frontier and The Perception of Innovation Barriers Across European Countries. *Research Policy* (43), 707-725.
- Hurt, H., Joseph, K., & Cook, C. D. (1977). Scales for the Measurement of Innovativeness. *Human Communication Research*, 58-65.
- Hurt, T., & Teigen, C. (1977). The Development of a Measure of Perceived Organizational Innovativeness. *Communication Yearbook*, 377-385.
- Idris, M., Troena, E., & Noermijati. (2014). The Effects of Transformational Leadership Styles, Organizational Culture and Work Motivation on Employee Performance. *International Journal of Business and Management Invention*, 3(3), 51-57.
- İraz, R., & Altınışik, İ. (2016). Örgüt İçi Faktörlerin Yenilik ve Yaratıcılık Performansına Etkisi: Hizmet Sektöründe Bir Uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi*(11), 114-132.
- İraz, R., Çakıcı, A., & Yılmaz, R. (2016). KOBİ'lerde Organizasyonel Becerilerin Yenilikçilik Performansına Etkisi: Konya İkinci Organize Sanayi Bölgesinde Bir Uygulama. *Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Dergisi*, 2016-1(2), 52-67.
- İslamoğlu, G., Birsal, M., & Börü, D. (2007). Hofstede'nin Kadınsı-Erkeksi Boyutlarının Türk Kültürü İçerisinde Ölçülenmesine Yönelik Bir Anket Geliştirme Çalışması. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. Sakarya Üniversitesi.
- İşcan, Ö. F., & Timuroğlu, K. (2007). Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), 119-135.



- Işık, N., & Kılıncı, E. (2011). Bölgesel Kalkınma'da Ar-Ge ve İnovasyonun Önemi: Karşılaştırmalı Bir Analiz. *Osman Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6(2), 9-54.
- Jamiu, O., & Ndubuisi, U. (2017). Transformational Leadership and Organisational Culture As Predictors of Employee Creativity and Innovation in The Nigerian Oil and Gas Service Industry. *IFE Psychologia*, 25(2), 325-349.
- Jaskyte, K., & Dressler, W. (2005). Organizational Culture and Innovation in Nonprofit Human Service Organizations. *Administration in Social Work*, 29(2), 23-41.
- Jennifer, G., & Gareth, J. (2008). *Understanding and Managing Organizational Behavior* (15th Ed. b.). New Jersey: Printice Hall.
- Kaasa, A. (2013). *Culture as a Possible Factor of Innovation: Evidence from the European Union and Neighbouring Countries*. 04 09, 2018 tarihinde <http://www.ub.edu/searchproject/wp-content/uploads/2013/01/WP-5.5.pdf> adresinden alındı.
- Kahya, C., İmamoğlu, İ., & Durmaz, A. (2015). Liderlik ve Beşeri Sermaye Faktörlerinin Karşılaştırmalı Olarak Değerlendirilmesi: Kamu ve Özel Sektör Bankalarında Örnek Bir Uygulama. *International Journal of Economic and Administrative Studies* (14), 353-374.
- Kalay, F., & Kızıldere, C. (2015). Türk İşletmelerinin İnovasyon Performansını Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma. *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi OÜSBAD*(Kasım), 36-63.
- Kalay, F., & Lynn, G. (2015). The Impact Of Strategic Innovation Management Practies On Firm Innovation Performance. *Research Journal of Business and Management*, 2(3), 412-429.
- Kalaycı, Ş. (2016). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri* (9. Baskı b.). Ankara: Dinamik Akademi Dağıtım.
- Kale, E. (2010). *Konaklama İşletmelerinde Örgüt İçi Faktörlerin Yenilik ve Yaratıcılık Performansına Etkileri*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Kayseri: Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Karabey, C. N. (2016). Örgüt Kültürünün Yeniliğe Etkisinde Personel Güçlendirmenin Biçimlendirici Rolü. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 426-453.
- Karadal, F., & Türk, M. (2008). İşletmelerde Teknoloji Yönetiminin Geleceği. *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, 1(1), 59-71.
- Kargas, A., & Varoutas, D. (2015). On the Relation Between Organizational Culture and Leadership: An Empirical Analysis. *Cogent Business & Management*, 2015-2(1055953), 1-18.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü Liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 4(4), 443-465.
- Kaya, N., & Kesen, M. (2014). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Örgüt Kültürü Tiplerinin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma. *Ekev Akademi Dergisi*(58), 97-122.
- Ke, W., & Wei, K. (2008). Organizational Culture and Leadership in ERP Implementation. *Decision Support Systems* (45), 208-218.
- Keklik, B. (2012). Sağlık Hizmetlerinde Benimsenen Liderlik Tiplerinin Belirlenmesi: Özel Bir Hastane Örneği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi*, XIV(1), 73-93.
- Kennedy, S., Whiteman, V., & Ende, J. (2017). Radical Innovation for Sustainability: The Power of Strategy and Open Innovation. *Long Range Planning*, 1-14.
- Keskin, H., Akgün, A., & İmamoğlu, S. (2008). The Relationships Between Adhocracy and Clan Cultures and Tacit Oriented KM Strategy. *Journal of Transnational Management*, 10(3), 39-53.
- Kest, R. (2006). Principles Of Leadership: Leadership Management. *Futurics*, 30(1/2), 52-71.
- Khan, U., Khan, A., Umber, H., & Ahmad, A. (2016). Impact Of Transactional&Transformational Leadership Styles On Organizational

- Commitment. *International Journal of Management Sciences and Business Research*, 5(11).
- Kırel, Ç. (2001). Liderlik Davranış Biçimleri Konusuna Yeni Bir Yaklaşım: Karizmatik Liderlikten Dönüşümsel Liderliğe. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 2000-2001, 43-59.
- Kirkpatrick, S., & Locke, E. (1991). Leadership: Do Traits Matter. *Academy of Management Executive*, 5(2), 48-60.
- Kırs, F., & Okçu, V. (2014). Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü ve İşlemci Liderlik Davranışları. *Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (2-3), 1-20.
- Kızıloğlu, M., & Kök, S. B. (2017). Denison Örgüt Kültürü Üzerine Bir Araştırma. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi (ASEAD)*, 4(11), 141-159.
- Klein, A., Wallis, J., & Cooke, R. (2013). The Impact of Leadership Styles on Organizational Culture and Firm Effectiveness: An Empirical Study. *Journal of Management & Organization*, 19(3), 241-254.
- Koçel, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan Basım.
- Komives, S., Lucas, N., & McMahon, T. (2007). *Exploring Leadership* (2nd Ed. b.). San Francisco: Jossey Bass.
- Kondalkar, V. (2007). *Organizational Behavior*. New Delhi: Newage Pub.
- Kong, S. H. (2003). Portrait of Chinese Enterprise Through The Lens of Organizational Culture. *Asian Academy of Management Journal*, 8(1), 83-102.
- Koşar, S., & Çalık, T. (2011). Okul Yöneticilerinin Yönetimde Gücü Kullanma Stilleri ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişk. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(4), 581-603.
- Kotter, J. (1990). *A Force For Change: How Leadership Differs From Management*. NewYork: Free Press.
- Köse, S., Tetik, S., & Ercan, C. (2001). Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 7(1), 219-242.

- Küçükaslan, A. (2005). Organizasyonlarda Yaratıcılık ve Yenilik Sürecini Olumsuz Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi. *Öneri*, 6(24), 89-96.
- Kwantes, C., & Boglarsky, C. (2007). Perceptions of Organizational Culture, Leadership Effectiveness and Personal Effectiveness Across Six Countries. *Journal of International Management* (13), 204-230.
- Lee, J. (2008). Effects of Leadership and Leader-Member Exchange on Innovativeness. *Journal of Managerial Psychology*, 23(6), 670-687.
- Lewis, D. (1998). How Useful a Concept is Organizational Culture? *Strategic Change* (7), 251-260.
- Lim, B. (1995). Examining the Organizational Culture and Organizational Performance Link. *Leadership & Organization Development Journal*, 16(5), 16-21.
- Lindsey, J. (2016). How can Leaders Cultivate an Organizational Culture of Creativity and Innovation, Particularly in The Academy? *Journal of Leadership Studies*, 10(1), 76-77.
- Lousa, E. P., & Monico, S. M. (2018). How can Leadership and Organizational Culture Predict Innovation in Small, Medium and Large Enterprises? *The Journal of Organizational Management Studies*.
- Lusier, R., & Achua, C. (2010). *Leadership. Theory, Application & Skill Development*. (4th Ed. b.). Free Book: South Western.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach* (12 Ed. b.). New York: McGraw-Hill / Irwin.
- Macit, M. (2003). Leadership and Bass' Transactional and Transformational Leadership Theory. *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 1(5), 87-114.
- MacKinnon, D., Warsi, G., Dwyer, J. (1995). A Simulation Study of Mediated Effect Measures. *Multivariate Behavioral Research*, 30 ( 1 ), 41-62.

- Masood, S., Dani, S., Burns, N., & Backhouse, C. (2006). Transformational Leadership and Organizational Culture: The Situational Strength Perspective. *Proc. IMechE* (220), 941-949.
- Maximini, D. (2015). *The Scrum Culture: Introducing Agile Methods in Organizations*. London: Springer.
- Mayer, D., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M., (2009). How Low Does Ethical Leadership Flow? Test Of A Trickle-down Model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* (108), 1-13.
- McCleskey, A. (2014). Situational, Transformational, and Transactional Leadership and Leadership Development. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(4), 117-130.
- Mehta, S., & Krishnan, V. (2004). Impact of Organizational Culture and Influence Tactics on Transformational Leadership. *Management & Labour Studies*, 29(4), 281-290.
- Mendoza, M. (2015). Innovation Across Types of Organization: A Meta-analysis. *SUMA NEG*, 6(13), 108-113.
- Meydan, C.H., Şeşen, H. (2011) *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları* Ankara: Detay Yayıncılık.
- Miner, J. (2005). *Organizational Behavior. Essential Theories of Motivation and Leadership*. NewYork: M.E. Sharpe Inc.
- Moorhead, G., & Griffin, R. (1998). *Organizational Behavior: Managing People and Organization*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Mullins, L. (2010). *Management & Organizational Behaviour* (9th Ed. b.). Essex: Pearson.
- Mumford, M. (2000). Managing Creative People: Strategies and Tactics for Innovation. *Human Resorce Management Review*, 10(3), 313-351.
- Murty, N. (2007). *Management Principles and Practice*. New Delhi: Excel Books.

- Nabil, H., Abderreauf, G., & Nadira, R. (2017). The Impact of Leadership on Creativity and Innovation. *International Journal of Humanities and Social Science Invention*, 6(6), 55-62.
- Naktiyok, A. (2007). Yenilik Yönelimi ve Örgütsel Faktörler. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(2), 211-230.
- Nessler, M., Aguinis, H., Quigley, B., Lee, S., & ve diğerleri (1999). The Development and Validation of a Scale Measuring Global Social Power Based on French and Raven's Power Taxonomy. *Journal of Applied Social Psychology*, 29(4), 750-771.
- Nguyen, H. N. (2009). The Impact of Leadership Behaviours and Organizational Culture on Knowledge Management Practices on Small and Medium Enterprises. *Doktora Tezi*. Griffith University.
- Nişancı, Z. (2012). Toplumsal Kültür- Örgüt Kültürü İlişkisi ve Yönetim Üzerine Yansımalar. *Batman Üniversitesi Yaşam Bilimleri Dergisi*, 1(1), 1279-1293.
- Northouse, P. G. (2001). *Leadership: Theory and Applications* (2nd Ed. b.). California: Sage.
- \_\_\_\_\_ (2007). *Leadership: Theory and Applications* ( 4th Ed. b.). California: Sage.
- Ogbonna, E., & Harris, L. (2012). Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence From UK Companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 766-788.
- Oğuztürk, B. S. (2003). Yenilik Kavramı ve Teorik Temelleri. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 8(2), 253-273.
- OSLO\_KLavuzu. (2005). *Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler* (3. Baskı b.). (Tübitak, Çev.) OECD ve EuroStat Ortak Yayımı.
- Öğüt, A., & Aksay, K. (2011). Yenilikçilik Kültürünün Örgütsel Yenilikçilik Üzerine Etkisi: Konya İlinde Faaliyet Gösteren Hastanelerde Bir Uygulama. *Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi*, 39-63.

- Ölçüm, M. (1996). Örgüt Kültürü. *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi* (8), 179-194.
- Ömürgönülşen, M., & Sevim, L. (2005). Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisinin Liderlik Literatüründeki Yerinin İrdelenmesi ve Ampirik Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi*, 12(2), 91-103.
- Öncül, M., Deniz, M., & İnce, A. (2016). Hofstede'nin Örgüt Kültürü Modelinin Potansiyel Girişimcilerin Yetiştigi Çevresel Özellikler Kapsamında Değerlendirilmesi. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 7(1), 255-269.
- Örücü, E., & Üngüren, E. (2013). *Örgütsel Davranış*. İstanbul: Elma Basım.
- \_\_\_\_\_ ve Kılıç, R., & Savaş, A. (2011). Kobilerde İnovasyon Stratejileri ve İnovasyon Yapmayı Etkileyen Faktörler: Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12(1), 58-73.
- Özalp, İ., & Koparal, C. (2004). *Yönetim ve Organizasyon* (2. Baskı b.). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- \_\_\_\_\_ ve Öcal, H. (2000). Örgütlerde Dönüştürücü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(4), 207-227.
- Özdemir, L., & Sönmez, V. (2016). The Impact of Organizational Culture on Innovation and A Research. *Eurasian Academy of Sciences Social Sciences Journal* (21), 320-333.
- Özdevecioğlu, M., & Çelik, C. (2009). Örgüt Kültürü Tipleri İtibariyle Bireylerin Algıladıkları Mağduriyet Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(1), 95-111.
- Özkalp, E., & Kırel, Ç. (2011). *Örgütsel Davranış* (5. Baskı b.). Bursa: Ekin Yayın.
- Özkan, Ö., & Turunç, Ö. (2015). Örgüt Kültürü İle Yenilikçilik İlişkisinde Rekabet Şiddetinin Düzenleyici Etkisi: Savunma Sanayiinde Bir Uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 20(1), 339-363.

- Özmutaf, Ö. (2007). Liderliğin Örgüt Kültürü İçinde Değişimsel Boyutta Değerlendirilmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(6), 83-98.
- Öztürk, C. (2016). Argyris'in Olgunlaşma Teorisine Liderlikte Durumsallık Yaklaşımlarından Çözüm Arayışları. *İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi*, 5(8), 3085-3096.
- Paraschiv, D. (2013). A Review of Leadership. *Versita*, 21(2), 253-562.
- Pirayeh, N., Mahdavi, A., & Nematpour, A. (2011). Study of Organizational Culture Influence (Based on Denison's Model) on Effectiveness of Human Resources in Karun Oil & Gas Production Company. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5(9), 1886-1895.
- Quinn, R., & Rohrbaugh, J. (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management Science*, 29(3), 363-377.
- Rabbani, S., Imran, R., & Kamal, N. (2014). Leadership And Creativity: Does Organizational Culture Matter? *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 4(6), 50-56.
- Read, A. (2000). Determinant of Successful Organizational Innovation: A Review of Current Research. *Journal of Management Practice*, 3(1), 95-119.
- Reddin, W. (1967). The 3D Management Style Theory. *Training and Development Journal*, 8-17.
- Robbins, S. (1998). *Organizational Behavior* (8th Ed. b.). New Jersey: Prentice Hill.
- \_\_\_\_\_ ve Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior* (15th Ed. b.). New Jersey: Pearson.
- \_\_\_\_\_ ve Judge, T. A. (2015). *Örgütsel Davranış*. (İ. Erdem, Çev.) Ankara: Nobel.
- \_\_\_\_\_ ve Judge, T. A., & Elham, S. H. (2012). *Organizational Behavior* (15th Ed. b., Cilt Arab World Edition). Pearson.



- Rowe, G., & Guerrero, L. (2011). *Cases In Leadership* (2n Ed. b.). LosAngeles: Sage.
- Ryan, J., & Tipu, S. (2013). Leadership Effects on Innovation Propensity: A Two-factor Full Range Leadership Model. *Journal of Business Research*, 66(10), 2116-2129.
- Sabuncu, B. (2014). KOBİ'lerde Yenilik ve Engellerinin Tespitine Yönelik Bir Araştırma: Denizli Örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 103-123.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, V. (2016). *Örgütsel Davranış*. Bursa: Aktüel.
- Sang, J. (2017). Effect of Transformational and Transactional Leadership on Innovation Performance among Small and Medium Enterprise in Uasin Gishu County, Kenya. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 747-760.
- Sarros, J., Cooper, B., & Santora, J. (2008). Building a Climate for Innovation Through Transformational Leadership and Organizational Culture. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(2), 145-158.
- Saylı, H., & Baytok, A. (2014). *Örgütlerde Liderlik: Teori, Uygulama ve Yeni Perspektifler*. Ankara: Nobel.
- Scandura, T. (2016). *Essentials of Organizational Behavior. An Evidence-Based Approach*. LosAngeles: Sage.
- Schein, E. (1988). *Organizational Culture*. 11-21-2017 tarihinde <https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/2224/SWP-2088-24854366.pdf?sequence=1>. adresinden alındı.
- \_\_\_\_\_ (1990). Organizational Culture. *American Psychologist* (45), 109-119.
- \_\_\_\_\_ (2009). *Corporate Culture: Survival Guide*. San Francisco: Jossey- Bass.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H. (2003). Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23-74.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (2002). *Organizational Behavior* (7th Ed. b.). Print Version: Wiley.

- Schneider, B., Ehrhart, M., & Macey, W. (2012). Organizational Climate and Culture. *Annual Reviews, Psychol*(64), 367-388.
- Schum, D. (2000). Teaching About Discovery and Invention in Engineering. *Technological Forecasting and Social Change* (64), 209-223.
- Seo, H., Chung, Y., & Yoo, H. (2017). R&D Cooperation and Unintended Innovation Performance: Role of Appropriability Regimes and Sectoral Characteristics. *Technovation* (66-67), 28-42.
- Serinkan, C. (2008). *Liderlik ve Motivasyon*. Ankara: Nobel.
- Shahzad, F., Xiu, G., & Shahbaz, M. (2017). Organizational Culture and Innovation Performance in Pakistan's Software Industry. *Technology in Society* (51), 66-73.
- Shiel G., Cartwright, F.(2015). *Analyzing Data from a National Assesment of Educational Achievement*. Washington :The World Bank.
- Sığrı, Ü. (2011). *Yönetimde Grup Dinamikleri*. Ankara: Ekinoks.
- \_\_\_\_\_ ve Gürbüz, S. (2015). *Örgütsel Davranış*. İstanbul: Beta.
- Silva, A. (2016). What is Leadership. *Journal Of Business Studies Quarterly*, 8(1), 1-5.
- Silva, M., & Gomes, C. (2015). Practices in Project Management According to Charles Handy's Organizational Culture Typologies. *Procedia Computer Science*(55), 678-687.
- Skerlavaj, M., Song, J., & Lee, Y. (2010). Organizational Learning Culture, Innovative Culture and Innovations in South Korean Firms. *Expert Systems with Applications* (37), 6390-6403.
- Smith, D., Gibson, F., & Hey, W. (2015). Assessing Leadership Styles and Organizational Culture Within Kentucky Parks and Recreation Departments. *The Cyber Journal of Applied Leisure and Recreation Research, Spring 2015*(17), 1-12.
- Sönmez, A., & Çekmecelioğlu, H. (2016). Yenilik Yönetimi ve Yenilik Yöneimini Etkileyen Faktörlerin Yenilik Performansı Açısından İncelenmesi: Yenilik

Desteği Alan İşletmeler Üzürnde Bir Araştırma. *Eurasian Academy of Sciences Eurasian Business & Economics Journal*, 2016(1), 419-429.

Stone, A., Rose, S., & Lal, B. (2008). *Measuring Innovation and Intangibles: A Business Perspective* (IDA Document D-3704 b.). Washington: IDA.

\_\_\_\_\_ ve Russell, R. F., & Patterson, K. (2003). Transformational versus Servant Leadership: A Difference in Leader Focus. *The Leadership & Organization Development Journal*, 25(4), 34-361.

Stroh, L., Northcraft, G., & Neale, M. (2002). *Organizational Behavior: A Management Challenge*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Swaim, R. (2010). *Bir Strateji Ustası : Peter Drucker*. (Ş. Ü., Çev.) İstanbul: Yaylacık Matbaacılık.

Şeşen, H. (2015). Örgütsel Davranış. Ü. Sığrı, & S. Gürbüz (Dü). içinde İstanbul: Beta.

Şimşek Ö.F. (2007) *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş, Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları*. Ankara: Ekinoks.

Tannenbaum, R., Weschler, I., & Massarik, F. (1961). *Leadership and Organization: A Behavioral Science Approach*. New York: McGraw-Hill.

Taşğit, Y., & Demirel, O. (2016). İnovasyon Süreci Performansı Ölçüm Kriterlerini Nitel Bir Araştırma İle Belirleme: Bilişim Sektöründen Bulgular. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(2), 307-330.

\_\_\_\_\_ ve Torun, B. (2016). Yöneticilerin İnovasyon Algısı, İnovasyon Sürecini Yönetme Tarzı ve İşletmelerin İnovasyon Performansı Arasındaki İlişkiler: KOBİ'ler Üzerinde Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 14(28), 121-156.

Taşkıran, E. (2011). *Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim*. İstanbul: Beta.

TDK. (2017, 12 01). [www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr). adresinden alınmıştır

Tekin, Y., & Ehtiyar, R. (2011). Başarımın Temel Aktörleri: Vizyoner Liderler. *Journal of Yasar University*, 24(6), 4007-4023.

- Tetik, H., & Köse, S. (2015). Örgüt Çalışanlarının Paternalistik Liderlik Algıları ve Öğrenilmiş Güçlülük Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 11(26), 29-56.
- Thomas, N. (2004). *Handbook of Leadership and Management*. London: Thorogood.
- Thomson, P. (2003). Leadership, Culture and Performance: The Case of The New Zealand Public Sector. *Journal of Change Management* (3), 376-399.
- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2005). *Managing Innovation* (3rd Ed. b.). Haddington: John Wiley & Sons.
- Trauffer, G., & Tschirky, H. (2007). *Sustained Innovation Management*. NewYork: Palgrave.
- Trott, P. (2005). *Innovation Management and New Product Development* (3rd Ed. b.). Gosport: Prentice Hall.
- Tsai, Y. (2011). Relationship between Organizational Culture, Leadership Behavior and Job Satisfaction. *BMC Health Services Research*, 11(98), 1-9.
- Tsui, A., Zhang, Z., Wang, H., & ve diğerleri (2006). Unpacking the Relationship Between CEO Leadership Behavior and Organizational Culture. *The Leadership Quarterly* (17), 113-137.
- Tütüncü, Ö., & Akgündüz, Y. (2012). Seyahat Acentelerinde Örgüt Kültürü ve Liderlik Arasındaki İlişki: Kuşadası Bölgesinde Bir Araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 23(1), 59-72.
- Uğurlu, C., & Üstünel, M. (2011). Öğretmenlerin Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerin Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* (41), 434-448.
- Uğurluoğlu, Ö., & Çelik, Y. (2009). Örgütlerde Stratejik Liderlik ve Özellikleri. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 12(2), 121-156.

- Uzgören, E. (1999). Bilgi Toplumunda Uluslararası Rekabet Edebilirlik Avantajının Sağlanmasına Yönelik Stratejik Yaklaşım: Devingen Yaratıcılık (innovation). *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(1), 165-176.
- Uzkurt, C. (2010). İnovasyon Yönetimi: İnovasyon Nedir, Nasıl Yapılır ve Nasıl Pazarlanır? *Ankara Sanayi Odası Yayın Organı*(Temmuz / Ağustos 2010), 36-51.
- \_\_\_\_\_ ve Şen, R. (2012). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Yeniliğin Pazarlama Yeniliğine Etkisi: Gazlı İçecek Sektöründe Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(3), 27-50.
- Ültanır, G. (2003). Eğitim ve Kültür İlişkisi-Eğitimde Kültürün Hangi Boyutlarının Genç Kuşaklara Aktarılacağı Kaygısı. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(3), 291-309.
- Ünlü, F. (2013). Avrupa Birliği Yenilik Karnesi ve Türkiye : Karşılaştırmalı Bir Değerlendirme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* (42), 161-192.
- \_\_\_\_\_ ve Gençoğlu, P. (2016). Avrupa Birliğine Uyum Sürecinde Türk İmalat Sanayinin Göreceli İnovasyon Performansı: Çok Değişkenli İstatistiksel Bir Analiz. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* (47), 183-206.
- Üstün, F., & Kılıç, K. (2016). Örgüt Kültürünün Örgütsel Güven ve Özdenetim Üzerine Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 18(30), 19-27.
- Valencia, J., Jimenez, D., & Valle, R. (2016). Studying the Links between Organizational Culture, Innovation, and Performance in Spanish Companies. *Revista Latinoamericana de Psicología* (48), 30-41.
- Wagner, J., & Hollenbeck, J. (2010). *Organizational Behavior. Securing Competitive Advantage*. New York: Routledge.

- Walker, R., Chen, J., & Aravind, D. (2015). Management Innovation and Firm Performance: An Integration of Research Findings. *European Management Journal* (33), 407-422.
- Wang, R., & Lin, C. (2012). Understanding Innovation Performance and Its Antecedents: A Socio-cognitive Model. *Journal of Engineering and Technology Management* (29), 210-225.
- Warrick, D. (2017). What Leaders Need to Know About Organizational Culture. *Business Horizons* (60), 395-404.
- Westley, F., & Mintzberg, H. (1989). Visionary Leadership and Stratgic Management. *Strategic Management Journal, Summer 1989*(10), 17-32.
- White, M., & Bruton, G. (2011). *The Management of Technology and Innovation: A strategic Approach* (2nd Ed. b.). Ohio: South Western.
- Winkler, I. (2010). *Contemporary Leadership Theories. Enhancing the Understanding of Complexity, Subjectivity and Dynamic of Leadership*. Berlin: Physce-Verlag.
- Yahyagil, M. (2001). Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçilik. *Yönetim, Ocak-2001*(38), 7-16.
- \_\_\_\_\_ (2004). Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışması:Ampirik Bir Uygulama. *Yönetim* (47), 53-76.
- Yavuz, Ç. (2010). İşletmelerde İnovasyon-Performans İlişkisinin İncelenmesine Dönük Bir Çalışma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(2), 143-173.
- Yeloğlu, H. O. (2011). Türk Toplumsal Kültürünün Örgüt Yapılarına Olan Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Çalışma. *ODÜ Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 2(4), 153-170.
- Yeşil, S. (2013). Kültür ve Kültürel Farklılıklar: Liderlik Açısından Teorik Bir Değerlendirme. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(44), 52-81.

- \_\_\_\_\_ ve Çınar, Ö., & Uzun, E. (2010). Kahramanmaraş'ta Faaliyet Gösteren İşletmelerin Yenilik Faaliyetleri Üzerine Bir Alan Çalışması. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, V(II), 81-100.
- \_\_\_\_\_ ve Kaya, A. (2012). The Role of Organisational Culture on Innovation Capability: An Empirical Study. *International Journal of Information Technology and Business Management*, 6(1), 11-25.
- Yiğit, S. (2014). Kültür, Örgüt Kültürü ve İnovasyon İlişkisi Bağlamında "İnovasyon Kültürü. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 16(27), 1-8.
- Yiğit, S., & Özeyer, K. (2011). Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Kaynağı Olarak Bilgi. *Selçuk Üniversitesi, İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 15(21), 333-359.
- Yıldırım, F., & Karabey, C. (2016). Örgüt Kültürünün Yeniliğe Etkisinde Personel Güçlendirmenin Biçimlendirici Rolü. *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 18(2), 426-453.
- Yılmaz, C., & Ergün, E. (2008). Organizational Culture and Firm Effectiveness: An Examination of Relative Effects of Culture Traits and the Balanced Culture Hypothesis in an Emerging Economy. *Journal of World Business* (43), 209-306.
- Yılmaz, H. (2011). *Güçlendirici Liderlik*. İstanbul: Beta.
- \_\_\_\_\_ ve Karahan, A. (2010). Liderlik Davranışı, Örgütsel Yaratıcılık ve İşgören Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Uşak'ta Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 17(2), 145-158.
- Young, D. (2000). Six Levers for Managing Organizational Culture. *Business Horizons*, 43(5), 19-28.
- Yuan, C., & Lee, C. (2011). Exploration of a Construct Model Linking Leadership Types, Organization Culture, Employees Performance and Leadership Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* (25), 123-136.
- Yukl, G. (1982). *Managerial Leadership and The Effective Principal*. Washington: Eric.

\_\_\_\_\_ (1998). *Leadership In Organizations* (4th Ed. b.). New Jersey: Prentice Hall.

\_\_\_\_\_ (2006). *Leadership In Organizations* (6th Ed. b.). New Jersey: Pearson-Prentice Hall.

\_\_\_\_\_ (2013). *Leadership In Organizations* (8th Ed. b.). New Jersey: Prentice Hall.

Zakari, M., Poku, K., & Ansah, W. O. (2013). Organizational Culture and Organisational Performance: Empirical Evidence from the Banking Industry in Ghana. *International Journal of Business, Humanities and Technology*, 3(1), 95-107.

Zehir, C., Üzmez, A., & Yıldız, H. (2016). The Effect of SHRM Practices on Innovation Performance: The Mediating Role of Global Capabilities. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235, 797-806.

Zerenler, M., Türker, N., & Şahin, E. (2007). Küresel Teknoloji, Araştırma Geliştirme (AR-GE) ve Yenilik İlişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (17), 653-667.

Zizlavsky, O. (2014). The Balanced Scorecard: Innovative Performance Measurement and Management Control System. *Journal of Technology Management Innovation*, 9(3), 210-222.



## EKLER

### EK 1: Araştırmada Kullanılan Anket Formu

Sayın katılımcı;

Bu anket formu, doktora tezinde kullanılmak üzere yapılmaktadır. Elde edilen veriler, bilimsel amacı dışında KESİNLİKLE KULLANILMAYACAK olup adınızı ve işyerinizi belirtmenize gerek yoktur. Bu çalışmanın sonuçları işyeri ve katılımcılar hakkında herhangi bir bilgi verilmeksizin, *gizlilik ilkesi* içinde istatistiksel olarak değerlendirilecektir.

Katkı ve ilginizden dolayı teşekkür ederiz.

### BÖLÜM 1

Aşağıdaki ifadeleri dikkatlice okuyarak düşüncelerinizi en iyi yansıtan seçeneğı (X) işaretleyiniz.

*	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
<b>Yöneticimiz,</b>					
1. Gelecek hakkında iyimser konuşur.					
2. Önemli varsayımların uygun olup olmadığını sorgulamak için onları tekrar gözden geçirir					
3. Sorunlar ciddi boyutlara ulaşıncaya kadar müdahale etmez..					

Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğinin (MLQ) telif hakkı söz konusu olduğundan dolayı ölçeğe ait sadece bu ifadelerin yazılmasına izin verilmektedir.

## BÖLÜM 2

Aşağıdaki ifadeleri dikkatlice okuyarak düşüncelerinizi en iyi yansıtan seçeneği  
(X) işaretleyiniz.

*	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
<b>Çalışmakta olduğum bu iş yerinde,</b>					
1. Çalışanların çoğunluğu yaptıkları işle bütünleşmişlerdir.					
2. Çalışanlar arasında yeterli ölçüde bilgi paylaşımı olduğundan, gerektiğinde herkes istenilen bilgiye ulaşabilmektedir.					
3. İş planları yapılırken, tüm çalışanlar karar verme sürecine belli ölçüde dahil edilmektedir.					
4. Farklı bölümler (departmanlar) arasında işbirliği yapılamamaktadır.					
5. Takım çalışması yapılması, bütün iş faaliyetlerinde esas alınmaktadır.					
6. Tüm çalışanlar kendi görevleri ile işletmenin amaçları arasındaki ilişkiyi kavramıştır.					
7. Çalışanlara kendi işlerini planlamaları için gerekli yetki verilmektedir.					
8. Çalışanlarımızın iş-görme kapasiteleri sürekli bir gelişim göstermektedir.					
9. Çalışanların iş-görme becerilerini arttırmak için gereken her şey yapılmaktadır.					
10. Yöneticiler söylediklerini uygulamaktadırlar.					
11. İş-görme yöntemlerimize yol gösteren net ve tutarlı bir değerler sistemimiz vardır.					
12. İşlerin yürütülmesinde davranışlarımızı yönlendiren ve doğru ile yanlışın ayırt edilmesini sağlayan (etik) değerler yoktur.					
13. İş faaliyetlerinde bir anlaşmazlık meydana geldiğinde, her bir çalışan tatmin edici bir çözüm bulmak için çok gayret göstermektedir.					
14. Bu iş yerinde güçlü bir işletme kültürü vardır.					
15. Problemleri konularda dahi kolayca bir görüş birliği sağlanabilmektedir.					
16. Çalışanlarımız işletmenin farklı bölümlerinde de olsalar iş faaliyetleri açısından ortak bir bakış açısını paylaşabilmektedir.					
17. İşletmenin farklı bölümleri tarafından yürütülen projeler kolayca koordine edilmektedir.					
18. Başka bölümden bir kişiyle çalışmak, adeta farklı bir işletmeden birisiyle çalışmak gibidir.					

19. İş-görme tarzımız oldukça esnek ve değişime açıktır.					
20. Rakip firmaların faaliyetleri ve iş alanındaki değişimlere bağlı olarak yönetim, uygun stratejiler geliştirilebilmektedir.					
21. İş alanımızdaki yenilik ve gelişimler, yönetim tarafından izlenmekte ve uygulanmaktadır.					
22. Müşterilerin istek ve önerileri, iş faaliyetlerinde sıklıkla değişiklikler yapılmasına yol açabilmektedir.					
23. Tüm çalışanlar, müşterilerimizin istek ve ihtiyaçlarını anlamaya özen göstermektedir.					
24. Müşteri istemleri (talepleri) iş faaliyetlerimizde genellikle dikkate alınmamaktadır.					
25. Herhangi bir başarısızlıkla karşılaşıldığında bu, yönetim tarafından, gelişim ve öğrenme için bir fırsat olarak değerlendirilmektedir.					
26. Yenilikçilik ve yapılan işlerde risk almak, yönetimce istenmekte ve ödüllendirilmektedir.					
27. Çalışanların işleriyle ilgili olarak öğrenmeleri (yeni bilgiler edinmesi) önemli bir amaçtır.					
28. Uzun-dönemli bir iş programı ve belli bir gelişim planımız mevcuttur.					
29. Çalışanların yaptıkları işlere yön verebilecek net, açık bir işletme misyonumuz vardır.					
30. İşletmenin geleceğine yönelik olarak belirlenmiş stratejik bir iş-planlaması yoktur.					
31. İşletmenin faaliyet amaçlarına ilişkin olarak çalışanlar arasında tam bir uzlaşma vardır.					
32. Yöneticiler, işletmemizin temel hedefleri doğrultusunda hareket edebilmektedirler.					
33. Çalışanlar, uzun dönemde işletmenin başarılı olabilmesi için yapılması gerekenleri bilmektedir.					
34. Çalışanlar, geleceğe yönelik olarak belirlenmiş olan işletme vizyonunu paylaşmaktan uzaktır.					
35. Yöneticilerimiz uzun-dönemli bir bakış açısına sahiptirler.					
36. Kısa-dönemli iş-talepleri, vizyonumuzdan ödün vermeden karşılanabilmektedir.					
37. İşletmemiz sık sık yeni fikirler dener.					
38. İşletmemiz işleri yapmak için yeni yollar araştırır.					
39. İşletmemiz çalışma yöntemlerinde yaratıcıdır.					
40. İşletmemiz pazara yeni ürün ve hizmetlerin sunumunda genellikle ilk sıralardadır.					
41. İşletmemizde yeniliğe karşı çıkılmakta ve yenilik oldukça riskli olarak algılanmaktadır.					
42. İşletmemizin yeni ürün sunması son 5 yılda artmıştır.					

**BÖLÜM 3**

1. Yaşınız :.....
2. Cinsiyetiniz :  Erkek  Kadın
3. Medeni Durumunuz :  Evli  Bekar
4. Eğitim Durumunuz :  Lise  Ön Lisans  Lisans  
 Yüksek Lisans  Doktora  Diğer
5. Meslekteki Kıdeminiz (Yıl):  0-5  6-10  11-15  16 ve üzeri
6. Bu işletmede kaç yıldır çalışıyorsunuz :  0-5  6-10  11 ve üzeri
7. Çalıştığınız Bölüm :  Pazarlama  Muhasebe  Finans  Halkla İlişkiler  
 Ar-Ge  İnsan Kaynakları  Üretim  Diğer
8. Ünvanınız :  Yönetici  İdari Personel  Diğer

*Anket formu bitmiştir. Ayırdığınız zaman için teşekkür ederiz.*

## EK 2: Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (MLQ) Lisans Kullanım İzni

For use by Bekir Korkut only. Received from Mind Garden, Inc. on March 27, 2019



[www.mindgarden.com](http://www.mindgarden.com)

To Whom It May Concern,

The above-named person has made a license purchase from Mind Garden, Inc. and has permission to administer the following copyrighted instrument up to that quantity purchased:

### **Multifactor Leadership Questionnaire**

The three sample items only from this instrument as specified below may be included in your thesis or dissertation. Any other use must receive prior written permission from Mind Garden. The entire instrument may not be included or reproduced at any time in any other published material. Please understand that disclosing more than we have authorized will compromise the integrity and value of the test.

**Citation of the instrument must include the applicable copyright statement listed below. Sample items:**

As a leader ....

- I talk optimistically about the future.
- I spend time teaching and coaching.
- I avoid making decisions.

The person I am rating....

- Talks optimistically about the future.
- Spends time teaching and coaching.
- Avoids making decisions

Copyright © 1995 by Bernard Bass & Bruce J. Avolio. All rights reserved in all media.  
Published by Mind Garden, Inc. [www.mindgarden.com](http://www.mindgarden.com)

Sincerely,

Robert Most  
Mind Garden, Inc.  
[www.mindgarden.com](http://www.mindgarden.com)

**EK 3: Örgüt Kültürü Ölçeği Kullanım İzni (e-posta çıktısı)**

FW: Denison Örgüt Kültürü Modeli ve Türkçe Ölçek Talebi

Mehmet Yahyagil &lt;yahyagil@yeditepe.edu.tr&gt;

24 May 2018  
17:49

Alıcı: "bekirkorkat@gmail.com"

&lt;bekirkorkat@gmail.com&gt;

Merhaba Bekir bey,

Size ekte Denison'un özgün soru formunu, bir araştırma sonucunda modelin alabileceği görüntüyü içeren bir grafiği ve tarafımdan Türkçe'ye kısaltılarak uyarlanan 36 maddelik soru formunu ekte iletiyorum. BU formda kırmızıyla belirtilmiş maddeler, ters (reverse) maddelerdir, dikkatinizi çıkarım. Bu arada referansın da (2004) tarihli çalışmaya verilmesi uygun olacaktır.

Dergide yayınlanan yazıda (2004) vizyon-misyon sözcükleri iki yerde yer değiştirmişti. Onun için ben size dergideki metindeki yazının düzeltilmiş halini de iletiyorum.

Şimdiden başarılar diliyorum.

Selamlarımla,

M. Yahyagil

NOT: İsterseniz <http://bit.ly/2BJDp58> adresindeki web-siteme ve ilgili yayınlara göz atabilirsiniz.

Prof. Dr. Mehmet Y. Yahyagil

Yeditepe University, Faculty of Economics & Admin. Sciences /İİBF  
Business Administration Department /İşletme Bölümü  
26 August Campus, 34755 Atasehir, Istanbul  
Phone: +90 216 578 0664  
Fax: +90 216 578 0797  
URL: <https://yeditepe.academia.edu/MehmetYahyagil>

## ÖZGEÇMİŞ

**Adı Soyadı** : Bekir KORKAT

**Doğum Y. / Tarihi:** 1973- TOKAT

### EĞİTİM

**Lisans** : Gazi Ü. Endüstriyel Sanatlar Fakültesi / Bilgisayar Eğitimi

**Yüksek Lisans:** Selçuk Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü / İşletme Anabilim Dalı

**Doktora** : Tokat Gaziosmanpaşa Ü. Sos. Bil. Enstitüsü / İşletme Anabilim Dalı

**Yabancı Dil** : İngilizce

### İŞ DENEYİMİ

1995-2013 : Teknik Öğretmen

2013-2019 : Yönetici

### İLETİŞİM

**E-Posta Adresi:** bekirkorkat@gmail.com