

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK TARZI İLE GİRİŞİM ve
ÖĞRENME ODAKLILIĞIN ÖRGÜTSEL
İNOVASYON PERFORMANSINA ETKİSİ**

Doktora Tezi

Tezi Hazırlayan:
Nuray GÖRKER

İstanbul, 2017

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK TARZI İLE GİRİŞİM ve
ÖĞRENME ODAKLILIĞIN ÖRGÜTSEL
İNOVASYON PERFORMANSINA ETKİSİ**

Doktora Tezi

Tezi Hazırlayan:
Nuray GÖRKER

Öğrenci No:
080781008

Danışman:
Prof. Dr. Oya Erdil

İstanbul, 2017

YEMİN METNİ

Doktora tezi olarak sunduğum, “Dönüştürücü Liderlik Tarzı İle Girişim ve Öğrenme Odaklılığın Örgütsel İnovasyon Performansına Etkisi” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmam içinde kullandıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

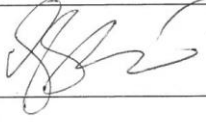
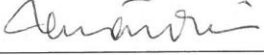



04.05.2017

Aday: Nuray Görker



TEZ ONAYI

Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü *İşletme Yönetimi Doktora* öğrencisi **080781008** no'lu **Nuray GÖRKER**'in hazırladığı "**DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK TARZI İLE GİRİŞİM ve ÖĞRENME ODAKLILIĞIN ÖRGÜTSEL İNOVASYON PERFORMANSINA ETKİSİ**" konulu **DOKTORA TEZİ** ile ilgili **TEZ SAVUNMA SINAVI** Lisansüstü Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddesi uyarınca 04/05/2017 günü saat 17:00'de yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonucunda adayın tezinin **Basarılı** ne OYBİRLİĞİ/**OLÇOKLU**U'yla karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Prof. Dr. Oya ERDİL (Gebze Teknik Üniversitesi) (Üye)	Basarılı	
Prof. Dr. Cevat GERNİ (Doğuş Üniversitesi) (Üye)	Basarılı	
Prof. Dr. Erdoğan TAŞKIN (Üye) (Beykent Üniversitesi)	Basarılı	
Doç. Dr. Kamil USLU (İstanbul Kavram MYO) (Üye)	Basarılı	
Doç. Dr. Mine AFACAN FINDIKLI (Beykent Üniversitesi) (Üye)	Basarılı	

TEŞEKKÜR

Tez çalıőmamda, model oluşumu ve araőtırmalarımda yon verdiği ve destek olduğu için tez danıőmanım, Sayın Prof. Dr. Oya Erdil'e, yapıcı eleőtiri ve orijinal fikir ve önerileriyle çalıőmama yaptığı katkıları için, Yrd. Doç. Dr. Ahmet Emre Demirci'ye, İstatistiksel analizle ilgili yardımlarından dolayı Asistan, Murat Doğan'a, sağladığı moral ve motivasyon için Prof.Dr. Cevat Gerni'ye teşekkür ederim.

Saha Araştırması sürecinde, Anadolu ve Osmangazi Üniversitesi Teknopark yönetici ve alıőanları, İstanbul teknopark yönetici ve çalışanlarına anketimize katılarak değerli görüşlerini ilettikleri için teşekkür ederim. Saha araőtırmasının uygulanmasında, Teknopark firma yöneticileriyle iletişim kurulmasında sağladığı desteğinden dolayı Eskişehir Abigem Müdürü Oğuz Yöntem'e ve Proje müdürü Rıdvan Herkmen'e minnettarlığımı bir kez daha ifade etmek isterim.

Yapıcı değerlendirme ve önerileri için, Prof. Dr. Cemil Ulukan'a teşekkür ederim. Doktora çalıőmamda, verdiği moral ve manevi destekten dolayı, emekli dikiş öğretmenim annem, Halide Görker'e bu tez çalıőmamı ithaf ediyorum.

Nuray Görker

Adı ve Soyadı : Nuray GÖRKER
Danışmanı : Prof. Dr. Oya ERDİL
Türü ve Tarihi : Doktora, 2017
Alanı : İşletme Yönetimi
Anahtar Kelimeler : Dönüştürücü Liderlik Tarzı, Öğrenme ve Girişim Odaklılık, Örgütsel İnovasyon Performansı.

ÖZ

DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK TARZI İLE GİRİŞİM ve ÖĞRENME ODAKLILIĞIN ÖRGÜTSEL İNOVASYON PERFORMANSINA ETKİSİ

İşletmeler, inovasyon sayesinde büyüyüp, gelişerek avantaj sağlayarak, rekabet ortamında rakiplerine göre daha iyi bir konuma gelebilirler. İşletmeler için temel zorluk, inovasyonu gerçekleştirmenin kompleks bir konu olmasıdır. İnovasyon sürecinde, yöneticiler uyumlu liderlik tarzı göstererek, ekip çalışanlara rehberlik etmekten sorumludur.

Literatür çalışmalarına göre, inovasyona yönelik değişimi sağlayan en uyumlu ve kabul gören tarzın "*dönüştürücü liderlik tarzı*" olduğu belirtilmektedir. Dönüştürücü liderler, sahip olduğu vizyonla ekiplere koçluk ve mentörlük yaparak inovasyon uygulamalarında onlara yön ve enerji veren kişiler olarak görülür.

Kaynak temelli görüşe göre, işletmeler nadir bulunan, taklit edilmesi güç ve değerli kültürel temelli unsurlara sahip olması durumunda rekabetçi avantaj elde edebilirler. Bu kültürel temelli unsurlar arasında, "*öğrenme ve girişim odaklılık*" öne çıkan önemli unsurlardır.

İşletmeler girişim odaklılıkla, risk almak suretiyle, yeni girişimlere yönelmede kararlı davranarak daha yenilikçi bir organizasyon haline gelebilir. İşletmeler öğrenme odaklı olmak suretiyle, yeni teknolojik paradigmaları ve dış çevreyi gözlemlemeleri sayesinde örgütsel inovasyon performansını arttırabilirler.

Çalışmanın amacı, yöneticilerin dönüştürücü liderlik tarzıyla, girişim ve öğrenme odaklılığın inovasyon performansına nasıl etki ettiğini teknopark firmaları üzerinde saha araştırması yaparak ortaya koymaktır.

Saha araştırması, Eskişehir’de üniversite ve sanayi teknopark bölgesi ile Teknopark-İstanbul’da faaliyet gösteren firmalarda görev yapan 239 yönetici ve 239 personelin katıldığı anket uygulamasıyla gerçekleştirilmiştir. SPSS 22 İstatistik Paket programı kullanılarak, elde edilen verilere, güvenilirlik, açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri uygulanmıştır. Tez modelinde yer alan değişkenler arasındaki ilişkiler, yapısal eşitlik modeli ve LISRELL 8.8 programıyla analiz edilmiştir. Bulguların analizi, yöneticilerin dönüştürücü liderlik tarzının, öğrenme ve girişim odaklı kültür aracılığıyla, örgütsel inovasyon performansını arttırdığını göstermektedir. Sonuç olarak, yöneticileri dönüştürücü liderlik davranışları göstermeyi teşvik eden öneriler verilmektedir.

Name and Surname : Nuray GÖRKER
Supervisor : Prof.Dr. Oya ERDİL
Degree and Date : PhD, 2017
Major : Business Administration
Key Words : Transformational Leadership Style, Learning Orientation,
Entrepreneurship Orientation, Technopark Firms,
Organizational Innovation Performance.

ABSTRACT

THE EFFECTS OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP STYLE with LEARNING and ENTREPRENEURSHIP ORIENTATIONS ON ORGANIZATIONAL INNOVATION PERFORMANCE

Getting an improvement with innovation, businesses may have an advantage in competitive environment to their rivals and achieve better positions. The main challenge for businesses is that realization of innovation is a complex topic and it requires change in the firm. Managers are responsible for guiding his/her employees by showing accomodating leadership style during the course of innovation.

Studies on innovation have shown that "transformational leadership" is the style which is more acceptable in creating change toward innovation. With the vision they possess, transformational leader are seen as those who mentor and coach their team, guide and energize them in innovation practice. According to resource based view, if businesses possessed cultural based components which is valuable and difficult to imitate, they would promote cultural competitiveness.

Learning and entrepreneurship orientations come forward among cultural based components. When leading to new initiatives businesses may become novel organizations by being entrepreneurial oriented, behaving decisively and taking risks. Being learning oriented, businesses can increase organizational innovation performance as a result of observing new technological paradigms and external environment.

This study aims to explain the effect of manager's transformational leadership behaviours on the organizational innovation behaviour through learning and entrepreneurship orientation. Field research comprises a survey with 239 managers and 239 employees from organizations based in Eskisehir, and Technopark İstanbul region. Descriptive, confirmatory factor and reliability analysis are applied to the obtained data by using SPSS 22 Statistical Package Program.

In order to explain variable's relations in the model, the structural equation model (SEM) analysis is applied by using LISREL 8.8. The findings has shown that managers' transformational leadership style increases organizational innovation performance through learning and entrepreneurship oriented culture.



İÇİNDEKİLER

Sayfa No:

ÖZ.....	i
ABSTRACT.....	iii
TABLolar LİSTESİ	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ	xi
KISALTMALAR	xii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

TEZİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

1. LİDERLİK KAVRAMI ve ORGANİZASYON İÇİN ÖNEMİ.....	4
1.1. MODERN LİDERLİK YAKLAŞIMI OLARAK ETKİLEŞİMCİ ve DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK	5
1.1.1. Etkileşimci Liderlik Yaklaşımı.....	5
1.1.2. Dönüştürücü Liderlik Yaklaşımı	7
1.1.3.Dönüştürücü Liderlik Davranışının Öncülleri.....	8
1.1.4. Dönüştürücü Liderlik Tarzının Boyutları	9
1.1.4.1.Vizyon Bildirgesi ve Uygun Rol Modeli Olma Boyutu	9
1.1.4.3. Bireysel Destek Olma Boyutu	11
1.1.4.4. Entelektüel Teşvik Boyutu.....	11
1.1.4.5. Yüksek Performans Beklentisi Boyutu.....	12
1.1.5. Liderlik Tarzının Yenilikçi Fikir Uygulamalarındaki Rolü	12
1.1.6. Dönüştürücü Liderlik Tarzı Gösterilen Aktiviteler	13
1.1.7.Üst Düzey Yöneticilerin İnovasyon Sürecindeki Görevi	15
1.1.8. Orta Kademe Yöneticilerin İnovasyon Sürecindeki Görevi.....	16
1.2.İNOVASYON KAVRAMI ve İLİŞKİLİ KAVRAMLAR.....	20
1.2.1. İnovasyon Kavramı	20
1.2.2. İnovasyonun Ekonomi ve İşletmeler Açısından Önemi	21
1.2.3. İnovasyonla ilişkili Kavramlar	22
1.2.4. İnovasyonu Geliştirme Süreci	24
1.2.5. İnovasyon Türleri	27
1.2.6. İnovasyon İçin Gerekli Örgüt Kaynakları	30

1.3. İNOVASYON PERFORMANSI ve ÖLÇÜMÜ	31
1.3.1. İnovasyon Performansı	31
1.3.2. İnovasyon Performansının Ölçümü	31
1.3.2.1. Arge Girdileri.....	32
1.3.2.2. Patent	33
1.3.3.3. Faydalı Model	34
1.3.3.4. Yeni Ürün Ve Projeler	34
1.4. REKABETÇİ ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN İNOVASYONDAKİ ÖNEMİ.	36
1.4.1. Liderliğin Kültürel Açından İnovasyonla Bağlantısı	36
1.4.2. Cameron ve Quinn'in Rekabetçi Değerler Modeli.....	37
1.4.2.1. Öğrenme Odaklı Kültür	38
1.4.2.2. Girişim Odaklı Kültür	38
1.4.2.3. Hiyerarşik Kültür	39
1.4.2.4. Rasyonel Kültür	39
1.5. STRATEJİK ODAKLILIKLAR	40
1.5.1. Organizasyonun Öğrenme Odaklılığı.....	40
1.5.2. Öğrenme Odaklılığın Boyutları	41
1.5.2.1. Öğrenmeye Adanma	41
1.5.2.2. Paylaşılan Vizyon	41
1.5.2.3. Açık Fikirlilik	42
1.5.2.4. Örgüt içi Bilgi Paylaşımı	43
1.6. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME	43
1.6.1. Bilgi Edinme.....	44
1.6.2. Bilgi Yayılımı	44
1.6.3. Bilginin Depolanması ve Yorumlanması	45
1.6.4. Örgütsel Öğrenme Düzeyleri.....	45
1.6.4.1. Tek Döngülü Öğrenme	45
1.6.4.2. Çift Döngülü Öğrenme	45
1.7. ÖRGÜTÜN GİRİŞİM ODAKLILIĞI	46
1.7.1. İnovasyon Sürecinde Girişim Odaklılığın Önemi	47
1.7.2. İç Girişimciliğin İnovasyondaki Önemi	48
1.7.3. Organizasyonel Girişimcilikte Liderliğin Önemi.....	48

1.7.4. Girişim Odaklılığın Boyutları.....	49
1.7.4.1. Yenilikçilik	49
1.7.4.2. Risk Alma	50
1.7.4.3. Proaktiflik	50
1.7.4.4. Agresiflik	51
1.7.4.5. Otonomi (Özerklik).....	51

İKİNCİ BÖLÜM

TEORİK MODELDE DEĞİŞKENLER

ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ

2.1.1. Dönüştürücü Liderlik Tarzı -Örgütsel İnovasyon	53
2.1.2. Dönüştürücü Liderlik Tarzı ile Öğrenme Odaklılık İlişkisi	56
2.1.3. Dönüştürücü Liderlik Tarzı ile Girişim Odaklılık İlişkisi	57
2.1.4. Öğrenme odaklılık ve İnovasyon Performansı İlişkisi	58
2.1.5. Girişim Odaklılık ile İnovasyon Performansı ilişkisi.....	58
2.2. BAŞARILI İNOVASYON UYGULAMALARINDAN ÖRNEKLER....	59
2.2.1. Google Örneği	60
2.2.2. Disney ve İkea'da İnovasyon Uygulamaları	61
2.3. YENİLİKÇİ ÖRGÜTE DÖNÜŞÜMDE ÖNEMLİ UNSURLAR.....	62
2.2.4. İşletme Yaşının İnovasyondaki Önemi	65
2.2.5. İşletmenin Ölçek Büyüklüğü ve İnovasyon İçin Önemi	65
2.2.6. Liderlik Davranışının Örgütün Ölçütüyle İlişkisi.....	66

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI ve ÖNEMİ	68
3.2. ARAŞTIRMANIN ORJİNAL KATKISI	68
3.2.1. Araştırmanın Örnekleme	69
3.2.2. Araştırmanın Sınırlılıkları	69
3.3. ARAŞTIRMANIN TEORİK ÇERÇEVESİ	70
3.3.1. Kavramsal Modelin Geliştirilmesi	70
3.3.2. Araştırmanın Hipotezlerinin Geliştirilmesi	72
3.4. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLER.....	76
3.4.1. Dönüştürücü Liderlik Tarzı Ölçeği	76

3.4.2.Öğrenme Odaklılık Ölçeği	76
3.4.3. Girişim Odaklılık Ölçeği	77
3.4.4.Örgütsel İnovasyon Performansı Ölçeği	77
3.5. VERİ ANALİZİ	77
3.5.1. Tanımlayıcı Analizler	78
3.5.1.1. Yöneticilerin Demografik Özellikleri	78
3.5.1.2. Çalışanların Demografik Özellikleri:.....	79
3.5.1.3.İşletmelerin Tanımlayıcı Analizleri	81
3.6. GÜVENİLİRLİK VE GEÇERLİLİK ANALİZİ	83
3.7. ÇAPRAZ TABLOLAR	84
3.7.1. İşletme Ölçeğine göre İnovasyon Performans durumu	84
3.7.2.Firma Faaliyet Sektörüne Göre İnovasyon Performansı Durumu	85
3.7.3. Firma Ölçeğine göre Dönüştürücü Liderlik Tarzının Değerlendirmesi ...	85
3.6.1.Doğrulayıcı Faktör Analizi (Dfa)	92
3.7.YAPISAL EŞİTLİK MODELİ	94
3.7.1.Yapısal Eşitlik Modeli Analizine Göre Hipotezlerin Desteklenme Durumu	98
3.7.2. Baron & Kenny yaklaşımına göre Sobel Testi	99
3.7.3. Korelasyon Analizi	101
TARTIŞMA	103
SONUÇLAR	106
KAYNAKÇA	109
EKLER	119
Ek 1. Yönetici Anketi	119
Ek 2 Çalışan Anketi	122
Ek 3. KMO and Bartlett's Test.....	124
Ek 4. İstatistiksel Tablolar	126

TABLolar LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 1. Etkileşimci Liderlik Tarzının Boyutları.....	6
Tablo 2. Yeni Fikir Geliştirme ve Uygulamalarda Liderlik Boyutları.....	13
Tablo 3. Dönüştürücü Liderlik Tarzı Gösterilen Bilişsel Aktiviteler	14
Tablo 4. Tarihsel Gelişim Sürecine göre Liderlikle ilgili Yaklaşım ve Modeller	18
Tablo 5. Arge Faaliyetlerinin Kapsamı	23
Tablo 6. Tek Döngülü Ve Çift Döngülü Öğrenme Süreçlerinin Aşamaları	46
Tablo 7. Yöneticilerin Karşılaştığı Risk Tipleri.....	50
Tablo 8. Dönüştürücü Liderliğin İnovasyona Etkisine ilişkin Literatürdeki Araştırmalar	53
Tablo 9. Öğrenme Odaklılıkla İlgili Yapılan Önceki Literatür Çalışmaları	56
Tablo 10. Girişim Odaklılıkla ilgili Literatürde yer alan Araştırmalar	59
Tablo 11. İnovatif Organizasyonun Temel Bileşenleri	62
Tablo 12. Yöneticilerin Demografik Özellikleri	78
Tablo 13. Çalışanların Demografik Özellikleri.....	80
Tablo 14. İşletmelerin Demografik Özellikleri	82
Tablo 15. Ankette Yer Alan Soru Sayıları	83
Tablo 16. Ölçeklerin Güvenilirlik (α) Değerleri	84
Tablo 17. Firma Ölçeğine göre Öip Ortalama ve SS değerleri	84
Tablo 18. Sektörlere göre İnovasyon Performansı Durumu	85
Tablo 19. Ölçeğe göre Dönüştürücü liderlik Tarzının Ortalaması.....	85
Tablo 20. Sektörlere göre Dönüştürücü Liderlik Tarzı Ortalaması	86
Tablo 21. Çalışanların Algıladığı Dlt Boyutlarına ait Değerler	86
Tablo 22. Model Değişkenlerinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	87
Tablo 23. Öğrenme Odaklılık Boyutları Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	87
Tablo 24. İşletme Sektörlerine göre Girişim ve Öğrenme Odaklılık Ortalaması	88
Tablo 25. Girişim Odaklılık Boyutları Ortalama ve SS Değerleri.....	88
Tablo 26 – ÖİP'ye ilişkin 5'li Likert sorularının % olarak ifadesi.	89
Tablo 27. Yapı Güvenilirliği ve Açıklanan Varyans Oranları	90
Tablo 28. KMO and Bartlett's Test	90
Tablo 29. Afa Analizine göre Dönüştürücü Liderlik Tarzı Faktör Yükleri	91

Tablo 30. Afa Analizine göre Öğrenme Odaklılık Faktör Yükleri	92
Tablo 31. Afa Analizine göre GO Faktör Yükleri	92
Tablo 32. Afa analizine göre Öip Faktör Yükleri	92
Tablo 33. Dfa Sonucu Modelin Uyum Değerleri ve Standart Uyum Ölçütleri	93
Tablo 34. Modelin Standart Uyum Ölçütlerine Göre Uyum Değerleri	95
Tablo 35. Yapısal Eşitlik Modelinin Sonuçları.....	97
Tablo 36. Araştırma Hipotezlerinin Kabul / Red Durumu.....	98
Tablo 37. Değişkenlere ilişkin Korelasyon Analizi Sonuçları.....	102



ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No:

Şekil 1. İnovasyonun Ekonomiye ve İşletmelere Faydaları	21
Şekil 2. İnovasyonla İlişkili Kavramların Farkı	23
Şekil 3. Etkileşimli bir İnovasyon Modeli.....	25
Şekil 4. Yenilik Hunisi	26
Şekil 5. Örgütün İnovasyon Performans Ölçümüne ilişkin Venn Şeması.....	35
Şekil 6. Rekabetçi Değerler Modeli.	37
Şekil 7. İşletmelerin Girişimcilik Davranışlarına Göre Konumlandırılması.....	47
Şekil 8. Tezin Teorik Modeli.....	71
Şekil 9.Yapısal Eşitlik Modellemesi ile Yol Analizi-1.Model.....	93
Şekil 10.Yapısal Eşitlik Modellemesi ile Yol Analizi-2.Model.....	95
Şekil 11.Sobel Testine Göre Aracı Etkinin Hesaplanması	100

KISALTMALAR

DLT	: Dönüştürücü Liderlik Tarzı
GO	: Girişim Odaklılık
ÖİP	: Örgütsel inovasyon Performansı
ÖO	: Öğrenme Odaklılık
RMSEA	: Standardize Edilen Ortalama Hata karekökü
SPSS	: İstatistiksel Paket Programı.
SS	: Standart Sapma
YEM	: Yapısal Eşitlik Modeli



GİRİŞ

Çağdaş rekabet ortamı, teknolojideki devrimsel gelişmeler, müşteri memnuniyetinin giderek daha fazla önem kazanması, işletmelerin inovasyon yapmalarını zorunlu hale getirmiştir. İşletmeler, yeni ürün ve hizmet geliştirmeye yönelik, yoğun ve sürekli bir çevresel rekabet baskısı altındadır. İnovasyonun amacı, katma değeri yüksek fikirleri, müşteri odaklı ticari ürün ve hizmetlere dönüştürerek, iş değeri oluşturmaktır. "*İnovasyon, değişimin lokomotifidir*" ifadesindeki gibi, inovasyona yönelme, mevcut kültürel yapıda bir değişim ve dönüşüme yol açabilir.

Geleneksel yönetim anlayışıyla yönetilen işletmelerde, rutin ve yerleşik alışkanlıkların hâkim olduğu görülür. İnovasyon uygulamalarını gerçekleştirmek için, reformist, esnek ve risk alan bir yönetim anlayışı ve üst yönetimin etkin liderlik davranışı önemli olduğu belirtilebilir. Organizasyonda böyle bir dönüşümün başlatılmasında, etkin liderlik donanımlarına sahip olması önemlidir. Dönüştürücü liderlik yaklaşımı, modern işletmelerin karşılaştığı değişen çevreyi yönetmede kullanılan etkin bir strateji olarak kabul edilir. Lider, ekip çalışanlarına koç ve mentör olarak gelişimi destekleyen bir öğrenme ortamı sağlar. Lider ve ekibi, inovasyon için önemli olan yeni bilgi ve teknolojiyi araştırma ve etkin şekilde uygulaması sayesinde, yenilikçi süreçler, ürünler, projeler ortaya çıkar.

Yenilikçi olmayı hedefleyen organizasyon, girişim ve öğrenme odaklı olmak sayesinde, rekabetçi avantaj elde edebilir. Öğrenme odaklılık, stratejik olarak, öğrenmeyi başarıma anlamına gelir, bu sayede organizasyon daha etkin hale gelebilir. Girişim odaklılık, çevrenin proaktif olarak araştırılması felsefesine dayanır, inovasyonu gerçekleştirmeye ilişkin isteklilikle ilgilidir. Böylece, işletme müşteri taleplerini hızlı ve etkin olarak karşılanabilir.

Tez çalışmasıyla, organizasyonun girişimciliğe ve öğrenmeye yönelmesi ve inovasyon performansını artırılmasında yöneticilerin, dönüştürücü liderlik rolüne ilişkin teknopark yöneticilerine ışık tutulması hedeflenmiştir.

Çalışmanın Önemi:

Yönetim literatüründe, örgütün inovasyon faaliyetlerinin yönlendirmede liderlik davranışlarının rolü önemli araştırma konusudur. Güney Kore ve Japonya’da inovasyonu geliştirmeye yönelik yeni yöntem ve teknikler, veri tabanlarında kayıtlı olup tüm personelin erişimine açıktır. Ülkemizde teknopark firmalarının öğrenme ve girişimci yeteneklerini geliştirmeleri inovasyon performansını arttırmaları yönünden önemli bulunmaktadır. Bu çalışma ile teknopark firmalarının inovasyon sürecindeki başarısında, maddi kaynakların ötesinde, yönetsel deneyimler ve girişimsel kabiliyetler geliştirilmesi örgütün öğrenme mekanizmalarını etkin kullanımıyla ilgili konular ön plana çıkarılmaktadır. Türkiye’de inovasyon sürecinde teknopark yöneticilerine, rehberlik eden çalışmalara ihtiyaç vardır. Böylece, firmalar, daha yüksek uyum kabiliyetine sahip değişen çevre koşullarına daha hızlı cevap verebilen yenilikçi bir yapıya dönüşerek, inovasyon performans düzeyi artırabilirler.

Tez çalışmasında, inovasyon düzeyinin yükseltilmesinde, etkili olduğu düşünülen dönüştürücü liderlik tarzının olumlu yönleri ele alınmıştır. Eskişehir ilinde 3 teknopark bölgesi (Osmangazi ve Anadolu üniversitesi ve organize sanayide yer alan firmalar) ile İstanbul ilinde Teknopark-istanbul’daki firmaları kapsamaktadır. Diğer iller ve bölgeler, çalışmanın kapsamı dışında bırakılmıştır.

Çalışmayla, teknopark firmalarında inovasyon performansının artırılmasında, öğrenme ve girişim odaklı kültürün şekillendirilmesinde yöneticilerin dönüştürücü liderlik tarzının ne düzeyde etkili olduğu incelenmektedir. Tez çalışması, teknopark firma yöneticilerine, inovasyon sürecinde etkili olduğu düşünülen konuları açıklayarak ışık tutulması amaçlamaktadır. Saha araştırması esnasında, üst ve orta kademe yöneticiler (uzman, departman yöneticisi, şef) ile bağlı görev yapan personelin ilişkileri yakından gözlemlenebilmiştir. Yöneticinin, personel üzerindeki etkisinin fazla olduğu görülmüştür.

Tez çalışmasında teorik konuları kapsayan kuramsal bir çerçeve oluşturulmuştur. Yukarıda belirtilen amaç, sınırlama, önem, varsayımlara göre çalışma 3 ana bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde, yöneticilerin sergilediği liderlik tarzının, yenilikçi fikir ve uygulamaları teşvik etmedeki rolü açıklanmıştır. Bu bölümde, dönüştürücü ve etkileşimci liderlik yaklaşımları ve boyutları ele alınmıştır. Kuramsal çerçevede ikinci işlenen konu, inovasyon kavramı, inovasyon performansının ölçümüne ilişkindir. Üçüncü konu, organizasyonun öğrenme ve girişim odaklılığının inovasyondaki önemine ilişkindir.

Tez çalışmasının ikinci bölümünde, tez modelinde yer alan değişkenlerin aralarındaki ilişkiler ve literatürdeki önceki çalışmalar incelenmiştir. Başarılı firmaların inovasyona ilişkin uygulama örnekleri ve yenilikçi örgüte dönüşümde başlıca faktörler açıklanmıştır. Bu bölümde, işletmenin kuruluş yaşı ve ölçek büyüklüğü sözedilen diğer konulardır.

Üçüncü bölümde, araştırmanın metodolojisi, araştırma yöntemi, veri analizleri ve hipotez testlerinin yorumları yer almaktadır. Çalışmanın son bölümünde, tartışma, yönetici ve araştırmacılara öneriler ve sonuç bölümleri yer almaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

TEZİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

Tezin kavramsal çerçevesi, literatürde son yıllarda yapılan çeşitli araştırmalardan yararlanılarak oluşturulmuştur. Bu kavramsal çerçevede işlenen konular, sırasıyla liderlik yaklaşımları, inovasyon ve örgütlerin girişim ve öğrenme odaklılığına ilişkindir. Bu bölümde, ilk olarak liderlik kavramı ve işletmedeki öneminden sözedilmektedir. Daha sonra dönüştürücü ve etkileşimci liderlik yaklaşımlarına yer verilmiştir. Bu bölümde, ayrıca, CEO ve orta kademe yöneticilerin, inovasyon sürecindeki rolü ele alınmaktadır.

1. LİDERLİK KAVRAMI ve ORGANİZASYON İÇİN ÖNEMİ

Liderlik, geçmişten günümüze kadar, entelektüel anlamda çeşitli alanlarda yapılan çalışmalarda yer alan önemli bir kavramdır. Tarihsel süreç incelendiğinde, toplumda söz sahibi fikir liderleri, başkanların belirli izleyici kitlesini, bir fikir doğrultusunda harekete geçirdiği gözlemlenir. Lider, farklı kültürel çeşitlilikten gelen izleyicileri, belirli amaç, norm ve değerler etrafında birleştirerek, verimli çalışmaya yöneltebilen kişi olarak tanımlanır. Liderin izleyicilere olan davranış tarzı ve onlar üzerindeki etkisi önemlidir.

Lider, belirlediği ortak vizyonla, izleyicilerle arasında güven ortamı oluşturur. Böylece, onların ortak vizyonu benimsemesini, kolektif katılımını sağlar. Rowe'a göre, işletmenin rekabetçi avantaj elde etmesindeki başlıca faktör etkili liderliktir. (Rowe, 2014, 248) Riaz ve Haider'a göre liderlik, işletmenin daha yüksek düzeyde performans göstermesi ve büyümesinde önemli rol oynamaktadır. (Riaz, Khalili, 2014, 355)

Günümüzde organizasyonların, geçmişte edindiği alışkanlıkları değiştirerek, gelişen teknolojiye uyum gösterecek şekilde proaktif olması önemlidir. Çoğu işletme, inovasyona yönelik yapı ve süreçlerde uzun vadeli ve anlamlı bir değişim gerçekleştirmeyi istemesine rağmen, oldukça az sayıda işletme bunu gerçek anlamda başarabilir. Değişim çabasındaki başarısızlıklar, genellikle işletmenin dinamik iş ortamına uyum sürecinde karşılaştığı sorunlardan kaynaklanmaktadır.

Araştırmalara göre, değişim çabalarının başarısı, yöneticilerin gösterdiği uyumlu liderlik davranışlara bağlıdır. Bu nedenle, tüm örgüt çapındaki liderlik davranışları, iş ortamını etkilemesi yönünden önemlidir. Yöneticiler, etkin liderlik davranışlarıyla, çalışanlara değişim ve inovasyon aktivitelerinde rehberlik eder. Böyle bir ortamda, lider ile astları arasında kaliteli ve etkin fikir alışverişinin olması önemlidir. Bu bölümde, ilk olarak, günümüzde çağdaş iş ortamında etkili olan dönüştürücü ve etkileşimli liderlik yaklaşımları ele alınacaktır.

1.1. MODERN LİDERLİK YAKLAŞIMI OLARAK ETKİLEŞİMCİ ve DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK

Tarihsel süreçte, araştırmacılar tarafından çeşitli liderlik teorileri ortaya konulmuştur. Bu teorilere, kronolojik sırayla, Tablo 1’de yer verilmiştir. Bu yaklaşımların liderliği açıklamada yetersiz kalması üzerine, güncel koşullara uygun modern liderlik yaklaşımları ortaya çıkmıştır.

1.1.1. Etkileşimli Liderlik Yaklaşımı

Geleneksel yönetim anlayışının hâkim olduğu işletmelerde, faaliyetlerin rutin ve geleneksel yöntemlerle gerçekleştirildiği, eskiden beri süregelen bir düzen hâkimdir. Bu tip işletmelerde, yöneticiler, mevcut düzenin korunmasından yana olan, reaktif liderlik davranışları gösterirler. Etkileşimli lider, astlarına görev verirken, "başarıya ulaştıran doğru yöntem" ilkesine göre, geçmişteki alışılmış rutin yöntemleri kullanır.

Astların görevlerini yerine getirmesine ilişkin, lider tarafından belirlenmiş bazı performans kriterleri vardır. Lider verilen görevlerin, belirlenen kriterlere ve talimatlara uygun şekilde gerçekleştirilme durumunu denetler ve gerekirse önlem alır. Yönetici, astların beklentilere uygun performansını ödüllendirilir, uygun olmayan performansı cezalandırılır.

Bass'a göre, etkileşimci lider ile izleyenler arasındaki ilişkiler, çoğunlukla psikolojik ve ekonomik alışveriş mantığına dayanır.(Bass,1985) Etkileşimci lider, proaktif ve değişimi arayan bir yöneticilik tarzı göstermek yerine, genellikle geçmişe bağlı olarak davranır. Yenilikçi yönü, dönüştürücü lidere göre daha zayıftır. Bu nedenle, etkileşimci liderin davranışları, çalışanların potansiyel yaratıcılık düzeyinin azalmasına yol açar. Bir diğer ifadeyle, etkileşimci liderlik yaklaşımında, fayda/maliyete dayalı bir zihniyet vardır. Özetle, etkileşimci liderlik yaklaşımı, astların istenilen kriterlere uygun çaba ve performansının, "ücret artışı, prim vb" maddi ödüllendirmeyle teşvik edildiği bir yaklaşımdır. (Hartog, Muijen, 1997; Si, Wi, 2011, 302) Tablo 1'de etkileşimci liderlik yaklaşımını oluşturan üç boyut açıklanmaktadır.

Tablo 1. Etkileşimci Liderlik Tarzının Boyutları

Koşullu Ödüllendirme	Lider, astlarına amaçları ve istenilen çıktıları açıklayarak, performanslarına ilişkin olumlu veya olumsuz geri bildirimde bulunur. Astların istenilen başarıyı göstermesi durumunda, ödüllendirme uygulanması nedeniyle, koşullu ödüllendirme olarak ifade edilir.
Aktif İstisnalarla Yönetim	Liderin, çalışanları yakından gözlemleyerek, onların görevlerini yerine getirme biçimlerini değerlendirerek yorumladığı bir yönetim biçimidir. Lider, astlardan beklediği davranışlara göre, yapılan hataları belirler, yapıcı geri bildirimlerde bulunarak, düzeltici kararlar alır.
Tam Serbestlik Yönetim Biçimi	Liderin karar almaya ilişkin yetkilerini izleyenlerine delege ettiği görülür. Lider, bizzat kararlarda etkin rol almaktan kaçınır. Liderin, astlarını örgütsel performansa göre, motive ettiği ve görevlerini yerine getirmelerine ilişkin uzaktan desteklediği bir yönetim şeklidir. Bu liderlik tarzı, izleyenlerin yüksek düzeyde yetenekli ve kendi başlarına iş yapmaya motive oldukları durumlarda daha etkin olduğu belirtilebilir.

Kaynak (Birasnav, 2013,65; Mujtaba, 2014, 534)

Yapılan araştırmalar, etkileşimci liderlerin, standart amaç ve zihniyete sahip olduğunu, çalışmalarında geleneksel methodlar uyguladıklarını göstermektedir. Aktif istisnalarla yönetim tarzı gösteren bir yönetici, koşulların hızlıca değiştiği dinamik ortamlarda yeteri kadar etkin olmadığı görülmektedir. Literatürdeki çalışmalara göre, bu yönetim tarzı, müşteri tercihleri ve teknolojiye k değişimlerin meydana geldiği, statik iş ortamlarında, örgütsel inovasyonu sadece, belirli bir düzeye kadar etkili olabilir. Bu nedenle, etkileşimci liderlik tarzına sahip orta kademe yöneticilerin, yenilikçi örgüt yapısı, uygulamaları ve süreçlere ilişkin, üst yönetime rehberlik yapmasının zor olacağı ve etkili sonuçlar oluşturmayacağı belirtilebilir.(Pieterse, 2010, 610)

1.1.2. Dönüştürücü Liderlik Yaklaşımı

Araştırmalara göre, dönüştürücü liderlik yaklaşımı, daima etkin liderlikle ilişkilendirilir. Literatüre göre, ağdaş organizasyonların karşılaştığı sürekli değişen dinamik evre koşullara, uyum sağlamak amacıyla izlediği etkin bir stratejidir. (Bass, 1990; Turner, Barling, Zacharatos, 2002; Nielsen, Cleal, 2011, 344)

Lider, grup dinamiklerini teşvik etmek suretiyle, özgün ve yeni fikirlerin, inovatif ürün ve süreçlere dönüşümünü sağlar. Lider, bulunduğu işletmede, kalitenin gelişimi, yeni ürün ve hizmet üretimi, yeni dağıtım kanallarının oluşturulması gibi konularda, yatırım yapılmasına öncülük eder. Dönüştürücü liderin etkinliği yenilikçilik, kalitenin geliştirilmesi ve iş memnuniyeti gibi konularda daha belirgin görülmektedir. (Pillai, Williams, 1999, 901)

Lider ile astları arasındaki ilişkiler, karşılıklı güvene dayalı olarak inşaa edildiğinden, inovasyon çalışmalarında verimlilik sağlanır. Bu tip liderler, çalışanları güçlendirmeyi hedefler, karar alma süreçlerinde söz sahibi olmasını sağlar. Lider, mevcut durumu değiştirme ve risk almaya eğilimli davranışlar gösterir. Dünya çapında tanınmış başarılı işletmelerde, liderlerin değişim ve dönüşüm sürecine öncülük ettiği görülür.

General Electric'in yönetim kurulu üyesi, Jack Welch ve Ibm'in üst düzey yöneticisi Louis Gerstner, uyumlu liderlik davranışlarıyla, örgütün inovasyona ilişkin dönüşümünde öncü role sahip lidere örnek olarak verilebilir. Apple'ın lideri, Steve Jobs, yönetim kurulu başkanı olduğu işletmenin karşılaştığı ekonomik krizden başarıyla çıkmasına öncülük etmiştir. Dönüştürücü liderlik davranışlarıyla, astların kolektif ilgilerinin arttırılması sağlanır, böylece inovasyon çalışmaları teşvik edilir. Buna karşın, etkileşimci liderlik yaklaşımı, astların bireysel ilgilerinin arttırılmasıyla ilgilidir.(Bass, Avolio,1999, 443)

Literatürdeki araştırmalar, teknoloji tabanlı organizasyonlarda, dönüştürücü liderlik yaklaşımının, etkileşimci liderlik yaklaşımına göre, inovasyonu teşvik etmede daha etkili olduğunu göstermektedir. (Gardner, Avolio, 1998; Jung, Chow, Wu, 2003, 528) Dönüştürücü lider, organizasyondaki çalışanları, profesyonel gelişiminden sorumlu olduğu, en değerli kaynağı olarak görür. İnovasyonu uygulayacak ekipler için, uygun inovatif ortamın oluşumuna özen gösterir. Ekip üyeleri arasında, etkili iletişim ve paylaşımına önem verir. Bu amaçla, firmaya yeni fikirleri tanıtır, belirli hedefler koyar ve inovasyon konusunda astlarını inisiyatif kullanmaya teşvik eder. (Senge, 1994; Reche, Torres, Morales, 2008, 189)

1.1.3.Dönüştürücü Liderlik Davranışının Öncülleri

Literatürdeki araştırmalar, liderlik davranışının öncüllerini, çevresel ve durumsal görüşe göre açıklamaktadır.(Zhang, Wang, Pearce, 2014, 329)

Çevresel Görüş

Dinamik çevre koşulları sonucu, ortaya çıkan önceden tahmin edilemeyen, hızlı ekonomik, sosyal değişimler ve ekonomik krizler, işletmeleri farklı şekilde etkilemektedir. Bu tür dinamik ortamlarda, ortaya çıkan dramatik değişimler ve kompleks ilişkiler sonucu; yöneticilerin geleceği doğru tahmin etmesi güçleşebilir. Bu tür değişimler, organizasyonlarda etkin bir liderin ortaya çıkmasına zemin hazırlayan etkenlerdir.

Durumsal Görüş

Literatürdeki araştırmaların önemli bir bölümü, dinamik ortamlarda ortaya çıkan bireysel farklılıkların, liderlik davranışının öncülleri olduğu görüşündedir. Böyle ortamlarda, liderler, içsel standartlara ve alışkanlıklara göre davranırlar. Durumsal görüş, dönüştürücü liderin ortaya çıkmasında, kişisel farklılıkların (kişilik özellikler, duygusal zekâ, değerler ve ihtiyaçlar vb.) rolünü belirtmektedir.

Literatürdeki çalışmalara göre, orta kademe yöneticilerin, dönüştürücü liderlik davranışlar göstermesinde, çoğunlukla durumsal faktörlerin etkisi vardır. Yöneticilerin psikolojik duygu durumu ve ruh hali, astları etkilemektedir. Görevini icra ederken, problemlerin üstesinden gelmek zorunda olan yönetici, daha yenilikçi olur ve proaktif davranır. (Zhang, Wang, Pearce, 2014,334)

1.1.4. Dönüştürücü Liderlik Tarzının Boyutları

1.1.4.1. Vizyon Bildirgesi ve Uygun Rol Modeli Olma Boyutu

Vizyon, dönüştürücü liderliğin temel bileşeni ve değişimin önemli bir dinamiğidir. Lider, belirlediği vizyon ve misyonu, değerlere dönüştürerek, astlarını etkiler. Böylece, astlar kişisel çıkarlarını feda ederek, organizasyonun amaçlarını gerçekleştirilmesine ilişkin daha fazla gönüllülük gösterirler. Lider, sahip olduğu vizyonla, astlarının büyük fotoğrafı fark etmelerini sağlar. Böylece yenilikçi iş ortamının oluşumuna katkı sağlar.

Araştırmalar, liderin etkin vizyon bildirgesi sonucu, ekibin daha yenilikçi ürün ve hizmetler ortaya koyduğunu göstermektedir. Örneğin, bir işletmenin vizyon bildirgesi şöyledir: "Dağıtım yöntemlerimizi iyileştirerek, müşterilere sunduğumuz hizmetin değerini arttırarak, daha yenilikçi bir işletme olmak istiyoruz". Bu vizyon bildirgesine, uygun inovatif fikirlerin uygulanma olasılığı daha fazladır.

Literatürde, astların fikir geliştirme ve uygulamalarında yöneticilerin yenilikçi rol model olmasına ilişkin deneysel araştırmalar yapılmıştır. Jaussi ve Dionne'ya göre, liderin yenilikçi davranışlarla astları yönlendirmesi sayesinde, daha fazla yenilikçi ve yaratıcı sonuçlar ortaya çıkmaktadır.(Jaussi, Dionne, 2004,26)

Danimarka'daki hizmet işletmelerinde gözlemlenen vaka çalışmaları, girişimci niteliği olan yöneticinin yönlendirmesiyle, usta çırak ilişkisi içinde görev yapmanın, çalışanların girişimcilik aktivitelerini güçlendirdiği fark edilmiştir.

Katılımcıların, öğrencilerden oluştuğu bir deneyde, rol model olmanın yenilikçilik üzerinde olumlu ve direkt etkisi olduğu belirlenmiştir. Bu örnekten, liderin yenilik konusunda rol model olması sayesinde, astların fikir geliştirme potansiyelinin arttığı gözlemlenmektedir. Yenilikçi iş ortamında, çalışanların yenilikçi fikir üretimi hızlanır. Özetle, liderler, inovasyona yönelik davranışları teşvik etmeleri sayesinde, çalışanlar üzerinde pozitif etkiler sağlayan süreçler oluştururlar. (Nielsen, Randall, 2008; Nielsen, Cleal, 2011, 346)

1.1.4.2. Grup Amaçlarının Kabulü Boyutu

Dönüştürücü lider, gelecekteki olası olayları olumlu yönde öngörebilen lider olarak tanımlanabilir. Lider, çalışanların işle ilgili hedeflerine ilişkin öneriler iletmesi, organizasyon ve departmanın kuruluş amacına ilişkin sorular yöneltmesi sayesinde, çalışanların işlerine anlam katabilir. (Zhang, Wang, Pearce, 2014, 335)

Lider, inovasyon çalışmalarına yönelik ekipler oluşturması sayesinde, astların ortak amaçları gerçekteştirmesi için işbirliğini teşvik edebilir. Lider, çalışanları ekibin amaçlarına daha fazla önem vermeleri konusunda ikna edilmesini sağlar. Örgütsel stratejileri belirlenmesinde, ekip üyelerinin kararlara katılımını temin etmesiyle katılımcı bir liderlik tarzı sergilemesi dönüştürücü liderin etkinliğini gösterir. (Podsakoff, 1996, 259)

1.1.4.3. Bireysel Destek Olma Boyutu

Liderin, astlarını ekibin herhangi bir üyesi olarak görmesi yerine, bir birey olarak davranması, onlara koçluk yapması ve tavsiyelerde bulunması bireysel destek boyutunu ifade eder. Lider, astlarının kişisel gelişimini sağlamak amacıyla, bireysel ihtiyaçlarına saygı göstermesi, onların gelişimini destekleyici bir ortam oluşturması yenilikçi süreç ve uygulamalar için öğrenme fırsatı sağlar.

Lider, astların bireysel farklılıklarını göz önüne alarak görev dağılımı yapar. Böylece astlar, gerçek potansiyelini ortaya çıkarma ve geliştirme olanağına sahip olur.(Bass, 1985; Nielsen, Cleal, 2011, 345) Hartog ve Jung yaptıkları araştırmada, özellikle arge işletmelerinde, çalışanların yenilikçi fikir üretimi ve uygulama aşamasında, bireysel destek boyutunun önemli etkisi olduğu görülmüştür.(Hartog, Jong, 2007,48)

1.1.4.4. Entelektüel Teşvik Boyutu

Literatürde, entelektüel teşvik ile inovatif davranışlar arasındaki bağıntıya ilişkin çalışmalar bulunmaktadır. Scott ve Bruce, arge işletmelerinde yaptığı araştırmada, inovasyon sürecinde yöneticilerin, astlardan daha inovatif davranış beklentisi içinde olduklarını iddia etmiştir. (Scott, Bruce,1994, 582)

Bunun yanı sıra, astlar inovasyona yönelik aktivitelerde, liderlerini daha teşvik edici ve kolaylaştırıcı olarak algıladığı görülmektedir. Arge firmasında görev yapan çalışanlar, kendilerini destekleyen, entelektüel olarak ilham aldıkları, liderlik donanımına sahip olan yöneticilerle çalışmak istediklerini belirtmişlerdir. Bunun yanı sıra, çalışanlar yenilikçi ve yaratıcı bir çalışma ortamında görev yapma arayışındadır. (Herzog, 2008; Savermann, Cohen, 2008, 4)

Dönüştürücü lider, entelektüel teşvik boyutuyla, inovasyon için temel olan, yeni bilgi ve teknolojiyi yönlendirir. İnovatif düşünme ve çalışma süreçlerini kolaylaştırır. Jung'a göre, yaratıcı fikir ve çözümleri ve kutunun dışında düşünmeyi teşvik etmede, dönüştürücü liderlik tarzı, diğer liderlik tarzlarına göre daha etkili bir yaklaşımdır.

Lider, çalışanları zorlayıcı konuları çözümlenmeleri için, inisiyatif kullanmaları için yetkilendirir. Bu süreçte, çalışanların fikirlerini ifade etmelerine fırsat sağlar, fikir üretimi hızlandırır, böylece, farklı fikirler gelişir. Sonuç olarak, değişimler ve yenilikçi ürün ve süreçler ortaya konur. (Jung, Wu, Chow, 2008, 584)

1.1.4.5. Yüksek Performans Beklentisi Boyutu

Dönüştürücü liderlik yaklaşımı, izleyenlerin görüş açısını yüksek düzeylere ulaşımına katkı sağlayan bir etkileşim süreci olarak ifade edilir. Geleceği öngörme, büyüme ve öğrenmeyi teşvik etme gibi proaktif davranışları kapsar. Lider, astların ilgilerini kollektif bir vizyona başarılı şekilde dönüşümünü sağlar. (Zhang, Wang, Pearce, 2014, 329) Böylece, değer ve normlar yeniden düzenlenmiş olur. Üstün performans göstermeleri konusunda astlarına güven sağlar ve onları daha yüksek idealleri gerçekleştirmeye yöneltir.(Pilliali, 1999,902) Sonuç olarak, dönüştürücü lider, astlarının temel değerlerini ve tutumlarını dönüştürmesiyle, çalışanların belirlenen düzeyin üzerinde performans göstermesini sağlar. (Podsakoff, 1996, 268)

Literatürdeki araştırmalar, dönüştürücü liderliğin tüm boyutlarının inovasyon faaliyetlerini yönlendirmede etkili olduğunu göstermektedir. Schmidt, 8 farklı ülkede, 954 işletme üzerinde yaptığı bir araştırmayla, dönüştürücü liderlik davranışlarının, örgütün inovasyon faaliyetleri üzerindeki etkilerini ortaya koymuştur. Bu araştırmaya göre, inovasyon üzerinde, en güçlü etkiye sahip boyut, vizyon bildirgesidir. Çalışanlar, net bir vizyonu benimsedikleri takdirde, ortak amaçları gerçekleştirmeye yönelik, daha fazla çalışmaya motive olurlar. Bununla birlikte, bireysel destek boyutunun, inovasyon faaliyetlerini en az düzeyde etkileyen boyut olduğu görülmüştür. (Engelen, Schmidt, Strenger, 2014, 124)

1.1.5. Liderlik Tarzının Yenilikçi Fikir Uygulamalarındaki Rolü

Dönüştürücü lider, net vizyon ifadesi ve entelektüel olarak teşvik etmesi sayesinde, çalışanlara fikir geliştirme sürecinde, güçlü bir motivasyon sağlanır. Tablo 3'de, dönüştürücü liderlik boyutlarının, çalışanların fikir oluşumu ve uygulama süreçlerindeki rolü açıklanmaktadır.

Araştırmacı Barnowe, arge işletmelerinde, liderin destekleyici davranışlarının, çalışanların performansı üzerinde olumlu etkiye sahip olduğunu belirtmektedir (Barnowe,1975,264) Liderin destekleyici davranışları, arge çalışanlarının bilimsel ve uygulamalı araştırmalarını olumlu yönde etkilediği görülmektedir.

Tablo 2. Yeni Fikir Geliştirme ve Uygulamalarda Liderlik Boyutları

Dönüştürücü Liderlik Boyutları	Açıklama	Fikir Geliştirme	Yeni Uygulamalar
Uygun Rol Model Olma	Liderin, fırsatları açıklayarak, yenilikçi davranışlara örnek ve öncü olmasıdır.	×	×
Vizyon Bildirgesi	Liderin, gelecekteki faaliyetleri yönlendirmesi, inovasyonu teşvik edici net vizyon ifadesidir.	×	
Entellektüel Teşvik	Liderin astları fikir üretmeye teşvik etmesi, güncel uygulamaları değerlendirmesini ifade eder.	×	
Bireysel Destek Sağlama	Liderin, yenilikçi çalışanlara destek olması, mentörlükle yönlendirmesi. Problem ortaya çıktığında, çözüm yolları üretmesidir.	×	×
Yüksek Performans Beklentisi	Liderin, astlarını yüksek beklentilere yönlendirmesi, yenilikçi performans için ödüllendirme uygulamasıdır.	×	

Kaynak (Hartog, Jong, 2007,49)

Tablo 2’de görüldüğü gibi, inovatif fikir geliştirilme sürecinde, lider çalışanlara rol model olur. Bu süreçte, insan kaynakları yöneticilerinin sürece katılması sayesinde, beyin fırtınası uygulamaları, özgün fikirleri ödüllendirildiği yarışmalar, yenilikçi fikir gelişimine katkı sağlayan uygulamalardır. Liderin yüksek performans beklentisiyle, çalışanları ödüllendirmesi, inovatif fikir geliştirmeyi hızlandırıcı etki sağladığı görülmektedir.(Eyal, Kark, 2004,214)

1.1.6. Dönüştürücü Liderlik Tarzı Gösterilen Aktiviteler

Literatürdeki araştırmalar, problem çözme ve değerlendirme süreçlerinin, öğrenen örgütlerde daha fazla görülen aktiviteler olduğunu göstermektedir.

Dönüştürücü liderlik davranışlarının, öğrenme eğiliminin fazla olduğu organizasyonlarda daha yaygın görüldüğü fikrine ulaşılabilir. Stewart, yaptığı araştırmada, yöneticilerin astlarıyla gerçekleştirdiği farklı aktivitelere ne kadar zaman ayırdığını incelemiştir.

Yapılan bir araştırmaya göre, yönetici zamanının % 26'sını astlarıyla gerçekleştirilen aktivitelere ayırmaktadır. Bu süreçte dönüştürücü liderlik davranışlarıyla, astlarını motive ettiği gözlemlenmiştir. (Stewart,1991,17)

Yöneticiler, ekiplerin inovasyona yönelik faaliyetlerinde, liderlik rolü üstlenirler. Nielsen ve Cleal, Danimarka'da iki büyük ölçekli işletmede, görev yapan 58 orta kademe yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışlarını mercek altına alan bir araştırma yapmıştır. Bu araştırmada, orta kademe yöneticilerin, hangi aktiviteler esnasında daha fazla dönüştürücü liderlik davranışları gösterdiği görülmektedir. (Nielsen, Cleal, 2011, 344)

Tablo 3. Dönüştürücü Liderlik Tarzı Gösterilen Bilişsel Aktiviteler

Bilişsel Aktiviteler	Oran (Yüzde)
Bilgi paylaşımı	% 17
Beyin fırtınası	% 3
Planlama	% 21
Problem Çözme	% 22
Tartışma	% 11
Değerlendirme	% 9
Diğer	% 10

Kaynak (Nielsen, Cleal, 2011, 346)

Scott ve Bruce'a göre, yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışları, çalışanları bilinçli olarak zorlayan bilişsel aktiviteler esnasında daha güçlü biçimde fark edilmektedir. Bu bilişsel aktiviteler, beyin fırtınası, planlama ve bilgi paylaşımı, problem çözme gibi bilişsel süreçlerle ilgilidir.(Scott, Bruce, 1994, 582) Tablo 3'de, ekip çalışmaları esnasında, dönüştürücü liderlik davranışının ne kadar sıklıkla gösterildiğine ilişkin oranlar yer almaktadır.

Tablodan görüleceği üzere, dönüştürücü liderlik davranışının en fazla görüldüğü, bilişsel aktiviteler; % 22 oranında problem çözme, %21 oranında planlama ve % 17 oranında bilgi paylaşımıdır. Beyin fırtınası, bilişsel düzeyde uğraştırıcı bir aktivite olmasına rağmen, liderin yönlendirmesinin % 3 oranıyla en düşük olduğu aktivitedir. Lider, bu aktivitelere rehberlik ederken, astlarını bağımsız düşünmeye ve problem çözmeye çaba göstermeleri yönünde motive etmektedir. Araştırma sonuçları, bilişsel düzeyde zorlayıcı aktiviteler ve mücadeleci bir ortam algısının, dönüştürücü liderlik davranışlarını ortaya çıkardığı yönündedir. Yöneticilerin, kontrolü elde buldurmaya yönelen bilişsel aktivitelerde, dönüştürücü liderlik davranışlarının etkisi daha fazla algılanmaktadır. (Nielsen, Cleal, 2011, 347)

1.1.7.Üst Düzey Yöneticilerin İnovasyon Sürecindeki Görevi

İşletmede, politika ve süreçlerin belirlenmesi, kaynak tahsisi gibi önemli stratejik kararlarda, üst yöneticilerin etkileşimci rolü oldukça önemlidir. (Jung, Chow, Wu, 2003, 525)

Trung'a göre, yönetim kurulu başkanı, organizasyonda yeni fikir, süreç, yöntemlerin uygulanması ve deneylemeyi sağlayan bir iklimin şekillendirmesinde etkin role sahiptir. (Trung,2014,30) Yönetim kurulu başkanının liderliği oynadığı etkin rolü sebebiyle örgütsel inovasyonun geliştirilmesinde merkezi bir konumdadır. (Prasad, Junni, 2014,1546) Tang'a göre, yönetim kurulu başkanı, inovasyona yönelik deneysel stratejilerin seçimi ve uygulanmasını sağlamak suretiyle, örgütsel düzeydeki yenilikçi çıktıları etkiler.(Tang, 2015, 3)

Jung, üst yönetimin liderlik davranışlarının örgütsel inovasyonu kolaylaştırmada önemli rolü olduğunu belirtmiştir. Örneğin, yöneticiler çevrede örgütsel yenilenme gerektiren önemli değişimleri tanımlar, yeni süreçleri organizasyonda geliştirebilmek için inisiyatif kullanır.(Jung, 2008, 584)

Üst düzey yöneticiler, dinamik ortam koşullarını, örgütsel değişim için bir fırsat olarak görür. Bu amaçla, çalışanlara, inovasyona ilişkin değişimin önemini ve belirlenen vizyonu açıklayarak, bu taahhüde bağlı kalınmasını sağlar. (Picken, Dess, 2012, 19)

Prasad ve Junni, farklı sektörlerde faaliyet gösteren, 163 işletmedeki üst düzey yönetici ve yönetim kurulu başkanları üzerinde araştırma yapmıştır. Bu çalışmada, farklı çevresel koşullarda, yönetim kurulu başkanlarının dönüştürücü ve etkileşimli liderlik tarzının, örgütsel inovasyon üzerindeki etkilerini incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, yönetim kurulu başkanı, inovasyonla ilgili yeni aktiviteler, süreçler ve görevlerle ilgili deneyleme ve risk almayı teşvik eden dönüştürücü liderlik davranışları göstermektedir. (Prasad, Junni, 2016, 1559)

Araştırmalar, üst düzey yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışlarının dinamik ortamlarda, örgütsel inovasyonun teşvik etmede daha etkili olduğunu göstermektedir. Firmanın faaliyet gösterdiği dış çevre koşullarına göre, üst kademe yöneticilerin liderlik davranışları farklılaşmaktadır. Yüksek düzeyde dinamik iş çevresinde, üst düzey yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışları, örgüt üyelerini daha esnek ve kurallara bağlı kalmadan yaratıcı düşünmeye yöneltir. Bunun aksine, daha durağan çevre koşullarında, yöneticilerin ayrıntılara önem veren, etkileşimli liderlik davranışları göstermesi daha uygundur. Çünkü inovasyonla ilgili amaç ve aktiviteler, daha tahmin edilebilir ve istikrarlı durumdadır.

Zhu, Chew, Spangler, Singapur'daki 170 işletmede görev yapan, üst düzey yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışları ile örgütsel inovasyon arasında pozitif yönde direkt ilişki olduğunu belirlemiştir. Araştırmaya göre, yenilikçi işletmelerde görev yapan üst düzey yöneticiler, daha az yenilikçi işletmelerdeki yöneticilere göre, örgütsel inovasyon aktiviteleriyle daha fazla ilgilidir. Araştırma sonuçları, üst düzey yöneticilerin, dönüştürücü liderlik algılarının, örgütsel çıktıları olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. (Zhu, Chew, Spangler,2005,35)

1.1.8. Orta Kademe Yöneticilerin İnovasyon Sürecindeki Görevi

Orta kademe yöneticiler, işletmenin misyon, amaç ve önceliklerinin belirlenmesi ve etkin iletişimin sağlanmasında önemli bir role sahiptir. Literatürdeki araştırmalar, birçok inovasyon fikrinin; öncelikle örgütün orta kademesinden ortaya çıktığını, daha ileri analiz ve değerlendirme için örgütün üst kademelerine iletiliğini göstermektedir.

Orta kademe yöneticiler, üst kademe yönetimle inovasyonla ilgili strateji ve fikirleri müzakere eder. Bu müzakere sürecinde, işletmenin stratejik önceliklerini ele alır, yenilikçi fikirlerin değerlendirilmesiyle ilgili fırsat oluşturur ve ikna edici rol oynar. (Hornsby, 2002, 257)

Literatür araştırmaları, inovasyonu ve girişimciliği teşvik eden ortamı şekillendirmede, orta kademe yöneticilerin önemli rolünü vurgulamaktadır. (Pearce, 1997; Zahra, Kuratko, 2002, 255)

Orta kademe yöneticiler, çevreden ve organizasyon bünyesinden inovasyon fikirlerini toplar. Bunun yanı sıra, inovasyon ve risk almanın gerektiği alanları aktif olarak gözlemler ve rekabet analizi yaparlar. Bununla birlikte, yatırımcılar ve rakipler tarafından başlatılan inovasyon çabalarını göz önüne alırlar. Özetle, yöneticiler, edindikleri bilgileri işletmedeki diğer çalışanlara transfer eder ve paylaşırlar. İnovasyonu ve risk almayı teşvik eden, formal veya informal iletişimi kullanarak, çalışanlarla etkileşimde bulunur.

Etkili iletişim ve ödüllerin kullanılmasıyla, örgüt düzeyinde girişimcilik sürecini teşvik ederek, güven ortamı oluşur. Liderin, inovatif fikir geliştirmeye ilişkin grup çalışmalarında, çalışanlara mentörlük yapması, inovatif çalışmalara olumlu yönde fayda sağlar. Sonuç olarak, yenilikçi uygulamalara ilişkin üst yönetimin desteği, orta kademe yöneticilerin fikir üretimi ve uygulama çabalarını olumlu yönde etkileyeceği belirtilebilir.

Tablo 4. Tarihsel Gelişim Sürecine göre Liderlikle ilgili Yaklaşım ve Modeller

Büyük Adam Teorisi Wiggam,1931 Jennings,1960	Büyük Adam teorisine göre, kişi genetik olarak sahip olduğu özellikler nedeniyle, lider olduğuna inanılır. Bu teori, liderlik özelliğinin, doğuştan kazanılan bir özellik olduğuna ilişkindir. Tarihsel sürecin ilk yıllarında, uzman araştırmacı ve psikologlar, büyük adam teorisine inanıyordu. Bu teoriye göre, bireyler, zekâ, ikna kabiliyeti, çekicilik, amaç odaklılık gibi özelliklere sahipse, potansiyel lider olabilirdi.
Özellikler Yaklaşımı Bernard,1935	Özellikler yaklaşımına göre, liderin kişiliği, sosyal, fiziksel ve entelektüel özellikleri, lideri diğerlerinden ayıran niteliklerdir. Bu özelliklere sahip olan kişiler, iş için seçilir ve istihdam edilir. Bu yaklaşıma göre, kendine güven, karizma ve bilgi sahibi olma gibi belirli özellikler, liderleri daha etkin olmasını sağlar.
Davranışsal Yaklaşım 1950-60	Özellikler yaklaşımının liderlik sürecini açıklamada yeterli olmaması üzerine, araştırmacılar, liderlerin davranışlarına daha fazla odaklanması sonucu davranışsal yaklaşım ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşımda, liderin kişilik özellikleri yerine, davranışları göz önüne alınır. Bir diğer ifadeyle, liderlik etkin davranışların bir sonucudur. Liderin, astlarına yetki devretme şekli, amaçları belirlemede kullandığı yöntemler ve davranış kalıpları, lideri daha etkin hale getiren unsurlardır. Bu yaklaşım, bireylerin, gözlem ve öğrenim sayesinde eğitilmesi durumunda, lider haline gelebileceği fikrine dayanır.
Ohio State Liderlik Çalışmaları	Ohio State araştırmaları, organizasyondaki yöneticilerin liderlik davranışlarına ilişkin olarak, çalışanların algıları ölçülmüştür. Liderlikte en etkili davranış tipleri tanımlanmıştır. Kişi odaklı ve insiyatif almadavranışı olarak, 2 değişken belirlenmiştir. Kişi odaklı davranış tarzı, karşılıklı güven ve arkadaşlığa dayalıdır. Lider, grup üyelerinin refahını düşünen davranışlar gösterir ve ekip üyeleri arasında eşitliği temin etmeye çalışır. İnsiyatif alma davranışı, roller, amaçlar, aktiviteler, planlama, yetki vermeye yöneliktir. <i>Kişi odaklı davranışın</i> aksine, görev odaklı davranış, performans standartlarının belirlenmesine ilişkindir.
Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları Rensis Likert 1947	Bu çalışmalar, çalışanların iş memnuniyeti, grup çalışmasının verimliliğe katkısı gibi faktörlerin belirlenmesine yöneliktir. Personel devir hızı, maliyet ve motivasyon gibi faktörler araştırmalarda incelenen konular arasındadır.
Durumsallık Yaklaşımı	Durumsallık yaklaşımında, örgütsel davranış, liderin sahip olduğu kişilik özellikleri ve koşulların sonucuna bağlı olarak değerlendirilir. Liderin başarısı, liderlik tarzına, içinde bulunulan duruma, izleyenlerin özelliğine bağlıdır. Tüm durumlar, için en iyi bir liderlik tarzı bulunmamaktadır. Lider, izleyenleriyle ilişkileri karşılıklı bağlılık ve güvene dayalı pozitif bir ortam oluşturur.

Blake -Mouton Yönetim Izgarası Modeli Jane Mouton	Liderin gösterdiği davranışı, kavramsallaştırılmayı sağlayan bir yaklaşımdır. Böylece, lider, yönetim tarzını nasıl geliştireceğine ilişkin bir fikre sahip olur.
X ve Y Yaklaşımları Mc Gregor 1960	Yöneticilerin davranışlarının, örgüt üyelerinin algıları ve yorumlarına göre değişebileceğini savunan bir yaklaşımdır. X yaklaşımına göre, birey örgütsel amaçları gerçekleştirmede yönlendirilmesi gereken pasif bir kişidir. Dış motivasyon ve yakından denetim gereklidir. Y teorisine göre, kişi kendini yönetebilme potansiyeline sahip olduğundan, yönetici, uygun bir ortam sağlayarak, bu potansiyeli geliştirebilir. Liderin, katılımcı davranışları çalışanların motive edilmesinde önemlidir.
Likert'in Sistem 4 Modeli Rensis Likert 1967	Likert Modeli, iletişim, karar verme, amaç belirleme gibi insan unsuruyla ilgili önemli değişkenler ve bu değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik çalışmalardır.
Amaç- Yol Yaklaşımı Robert House ve Terence Mitchell 1968-1970	Lider, net olarak tanımladığı hedefler, motive edici söz ve davranışlarla, izleyicilerin amaca ulaşmasının değerini artırır. Sonuç olarak, izleyicilerin motivasyon ve verimliliği artar.

1.2.İNOVASYON KAVRAMI ve İLİŞKİLİ KAVRAMLAR

Kavramsal çerçevenin ikinci konusu, inovasyon kavramının anlamı ve işletmeler için önemiyle ilgilidir. İzleyen kısımda, inovasyonun girişimcilik, değişim, yaratıcılık, teknoloji kavramlarıyla ilişkileri açıklanmıştır. Bu bölümde ayrıca, inovasyon performansı açıklanmış ve inovasyon performansının ölçümüne ilişkin göstergelere yer verilmiştir.

1.2.1. İnovasyon Kavramı

İnovasyon, "*katma değer oluşturan ticari yenilikler*" olarak ifade edilebilir. (Günday, 2011, 665) Firmaların yeni bilgi edinme sayesinde, yeni ürün, süreç, örgütsel tasarımları ortaya çıkarmaya ilişkin yeteneğiyle ilgilidir. (Karlson, 2015,1187) İnovasyon problem çözme sürecidir. Bir diğer ifadeyle, yeni bilginin oluşturulması ve mevcut bilginin farklı kombinasyonlarla uygulanmasıyla ilgilidir.

İşletmenin uzun soluklu devam eden, araştırma ve geliştirme çalışmalarının, sonucudur. Günümüzde, işletmeler arasındaki rekabet, inovasyon maratonuna benzetilebilir. İşletmelerin, bu maratonda rekabetçi avantaj elde etmesi, uzun süreli inovasyon kabiliyetine bağlıdır. Bu kabiliyet, çevresel, örgütsel ve yönetsel özelliklerin bir fonksiyonu olarak geliştirilebilir. Karlson'a göre inovasyon, organizasyonu dönüştürmenin yöntemi olarak, iç ve dış çevredeki değişimlere bir tepki olarak ortaya çıkan ve çevreyi etkileyen taktik bir eylem olarak ifade edilebilir. (Tavassoli, Karlson, 2015, 1189)

Milan Zeleny'a göre, "inovasyon, ürün, süreç veya iş modelinde, niteliksel veya niceliksel anlamda; yapılan gelişme ve iyileştirmelerdir. Bu iyileştirmeler, mevcut ürün ve hizmette yapılan bazı değişiklikler" olabilir. (Zeleny, 2012, 441)

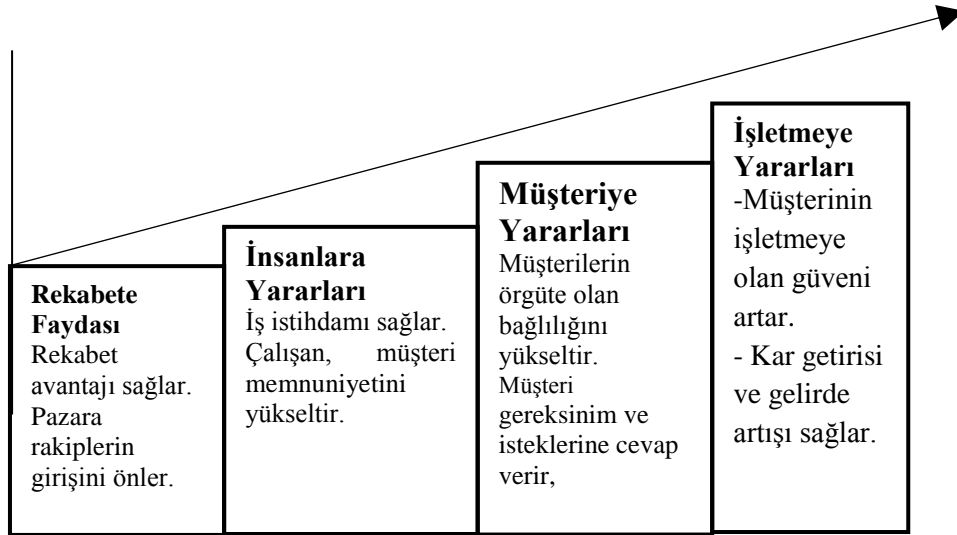
İnovasyonun, yenilikten farkı, daha geniş kapsamlı bir kavram olmasıdır. Özetle, inovasyon, yaratıcılık, keşif, iyileştirme ve ticarileştirmenin bir bileşimi olarak görülebilir. Yenilik ise, inovasyon süreci sonucunda; ortaya çıkan ürün ve hizmetleri kapsar. (Demirci, 2013, 45)

1.2.2. İnovasyonun Ekonomi ve İşletmeler Açısından Önemi

Dünya çapında başarılı işletmeler, inovasyon sayesinde gelişmektedir. Dünyada, ürünlerin yaşam döngüleri giderek kısalmaktadır. Gelişen teknolojiyle birlikte, ürünlerin daha ileri özelliklere sahip, yeni modellerinin üretilmesi rekabeti tetiklemektedir. Günümüzde, çevredeki sürekli değişim ve teknolojik ilerlemeler, müşterilerin beklenti ve isteklerini etkilemektedir. Yeni bir ürünün piyasaya çıkması, insanlarda merak uyandırmaktadır. Örneğin, elektronik ürünlerde ve cep telefonuna farklı bir özelliğin eklenmesi gibi.

Deming'e göre, işletme uzun dönemli sürdürülebilirliği sağlamak için, müşteri ihtiyaç ve beklentileri karşılayacak ürün ve hizmetleri geliştirmelidir. Yeni ürünlerin, rakiplerden daha hızlı biçimde piyasaya sunulması, işletmeler üzerinde zaman baskısı oluşturmaktadır. (Deming, 1996, 143) Drucker'a göre, işletmenin büyümesi ve refahı elde etmesinin temel kaynağı inovasyondur. (Drucker,1995, 362) Şekil 2'de inovasyonun topluma, diğer işletmelere ve müşterilere sağladığı faydalar açıklanmaktadır.

Şekil 1. İnovasyonun Ekonomiye ve İşletmelere Faydaları



Kaynak (Güleş, Bülbül, 2004, 151)

1.2.3. İnovasyonla İlişkili Kavramlar

Bu kısımda, inovasyonun yaratıcılık, buluş, teknoloji ve arge kavramlarıyla ilişkileri incelenecektir.

Yaratıcılık

İnovasyon faaliyetlerinde, yaratıcılığın rolü önemlidir. İnovasyon, bir problemin çözümü ve fırsatların değerlendirilmesine ilişkin yaratıcılığın uygulanması olarak ifade edilebilir. Bilimsel araştırmalara göre, yaratıcılık, yeni ve orijinal fikir üretme kapasitesi olarak ifade edilir. Yaratıcılık, küçük bir düzeltmeden, büyük iyileştirmelere kadar, devam eden bir yenileme süreci olarak inovasyonun temelini oluşturan bir düşünce becerisidir.

Gilley'e göre, yaratıcılık, yeni fikirlerin geliştirilmesi olarak tanımlanırken, inovasyon bu fikirlerin uygulanması olarak ifade edilebilir. Yaratıcı düşünce, eleştirel düşünceyle bağlantılı bir kavramdır.(Zornada, 2016; Gilley, Dixon, 2008, 155)

Teknoloji

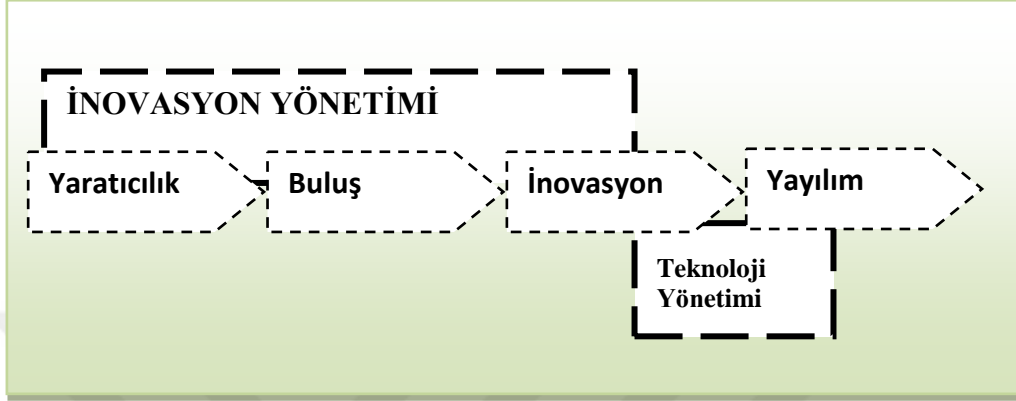
Teknoloji, ticari ya da endüstriyel bir amacı gerçekleştirmek amacıyla kullanılan bilimsel yöntem, malzeme ve bilgiyi ifade eder. Müşterilerin, yenilikçi ve teknolojik ürünlere giderek artan merakı, işletmeleri, ileri teknolojiden yararlanarak, birçok inovatif ürün üretmeye yönlendirmektedir. Örneğin, jarj edilebilme özelliğine sahip elektrikli otomobilin üretimi, günlük yaşama ayrı bir kolaylık getiren yeni ürünlerdir.

Buluş (İcat)

Buluş, özgün ve farklı değer ortaya koyan, yeni yöntem ve malzemelerin keşfedilmesi olarak ifade edilir. Buluşun arge çalışmalarıyla geliştirilmesi sonucunda katma değer oluşturan ve ticari değeri olan ürün veya süreç ortaya çıkar.

Her zaman buluşu yapan kişiyle, ticari değere dönüştüren kişi aynı olmayabilir. Örneğin, dikiş makinesi buluşunu gerçekleştiren kişi, Howe olmasına rağmen, bu buluşu inovasyona dönüştürerek markalaştıran kişi Singer'dir.

Şekil 2. İnovasyonla İlişkili Kavramların Farkı



Kaynak (Noori, 1990, 101)

Araştırma-Geliştirme

Arge, inovasyon sürecindeki önemli bir girdidir. Yeni ürün tasarımı, kalitenin gelişimi ve maliyetinin düşürülmesi amacıyla güncel teknolojilerden yararlanılarak arge araştırmaları yapılır. İşletmeler, bu çalışmalar için kaynak ayırırlar, böylece pazara yeni ürün ve süreçlerin ortaya çıkmasını sağlar. Arge çalışmalarının ticari başarı elde etmesinde, girişimcinin vizyoner bakış açısıyla kurduğu girişimci teşebbüslerin önemli rolü vardır.

Tablo 5. Arge Faaliyetlerinin Kapsamı

Arge Faaliyetleri	
Temel Araştırma	Deneysel araştırmalar sonucu, belirlenen değişkenlerin yakından gözlemlenmesine ilişkin çalışmaları ifade eder. Örneğin, pazar araştırmaları
Uygulamalı Araştırma	Araştırmanın amacı ve hedefine uygun uygulamalı araştırmaların yürütülmesi. Örneğin, laboratuvar ortamında yürütülen araştırmalar.
Deneysel Araştırma	Deneysel araştırmalar yapılması sonucu, yeni ürün, araç ve malzeme geliştirilmesi. Bu amaçla yapılan planlı çalışmalar serisi. Yeni ürünün küçük bir prototipinin deneme amaçlı üretilmesi.

Kaynak (Oslo Kılavuzu, 2005, 103; Müsiad Raporu,2012, 58)

Girişimcilik

İnovasyon ile girişimcilik, birbiriyle önemli ölçüde bağlantılı iki kavramdır. Firmanın devamlı olarak yenilenmesi, değişim hareketini başlatması, hızlı, esnek davranarak ve ustaca çevresel değişime uyum sağlaması, girişimci eğilime sahip olduğunu gösterir. Girişimciler, pazardaki fırsat ve boşlukları izleyerek, farklı alanlara yönelerek, yenilikleri uygulamaları sonucu, ekonomik düzeyde katma değer oluşturur.

Değişim

Teknolojideki güncel gelişmeler sonucu, müşteri istek ve talebine bağlı olarak, işletmeler farklı seçeneklerde ürün ve hizmetler sunmak için sürekli yenilenmek durumundadır. Böylece, değişimin üstesinden gelmenin yanı sıra, inovasyon alanında çaba gösteren işletmeler, giderek daha etkin konumlara ulaşabilir. Bu süreçte organizasyonun karşılaşılan yeni problemlere çözüm üretebilmesi ve hızlı cevap verebilme kapasitesine sahip olması önemlidir. Örneğin, bir eğitim kurumunun, Avrupa'daki bir eğitim kurumuyla etkileşimi sonucu, yabancı personel istihdam etmesi, kültürel anlamda değişimin meydana gelmesine neden olabilir.

1.2.4. İnovasyonu Geliştirme Süreci

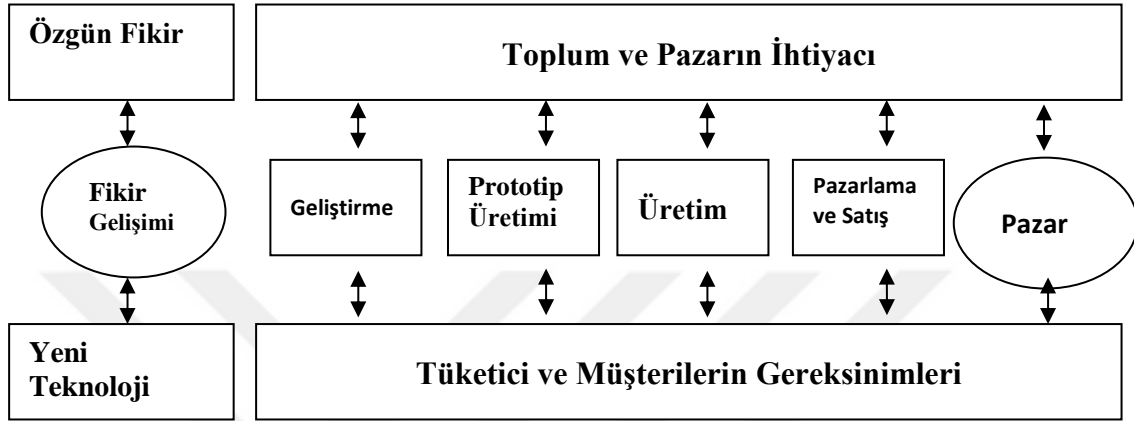
İnovatif bir fikrin geliştirilerek, müşteriye değer katan, yeni ürün ve sürece dönüşümünde bazı aşamalar bulunmaktadır. İnovasyon yaşam döngüsündeki aşamalar bu kısımda incelenecektir.

İnovasyon Fikrinin Toplanması

Temel yetkinliklerin geliştirilmesi sonucu, yeni ve yaratıcı fikirlerin ortaya çıkması amaçlanır. Pratikte, müşterilerin önerdikleri fikirlerin uygulandığı görülür. Örneğin, bir hizmet işletmesinde, müşteri hizmet sunumu esnasında gözüne çarpan eksiklikle ilgili bir öneri getirebilir. İşletmenin bu öneriyi dikkate alarak, eksikliği gidermesi hizmette yenilenmeyi sağlar. Çalışanların inovatif fikir üretimini teşvik etme amaçlı uygulamalar arasında, problem çözme tekniklerinin uygulandığı özel amaçlı ekip çalışmalarından sözedilebilir.

Yenilikçi firmalarda, çalışanların yeni fikirler geliştirmeleri, teşvik edilen ve ödüllendirilen bir faaliyettir. Örneğin, 3M’de işletme çalışanlarının görevde geçen zamanın, % 15’ini inovasyonla ilgili yeni gelişmelerin araştırılmasına tahsis edilmesi, üst yönetimin desteklediği bir konudur. (Neese, 2015, 3)

Şekil 3. Etkileşimli bir İnovasyon Modeli



Kaynak (Ulusal inovasyon Sistemi, 2003, 128)

Fikirlerin Değerlendirilmesi

Fikirlerin uygunluğu, içsel ve dışsal değerlendirmeyle test edilir. İçsel değerlendirme, inovatif fikrin, amaçlara ve kaynağa uygunluğunun sorgulanması işlemidir. Dışsal değerlendirmeyle, inovatif fikirlerin, müşterilere katma değer üretip üretmediği irdelenir. Değerlendirmeler sonucunda, ortaya çıkan yeni fikirler tartışılır ve yorumlanır. (Kotler, 2000, 337)

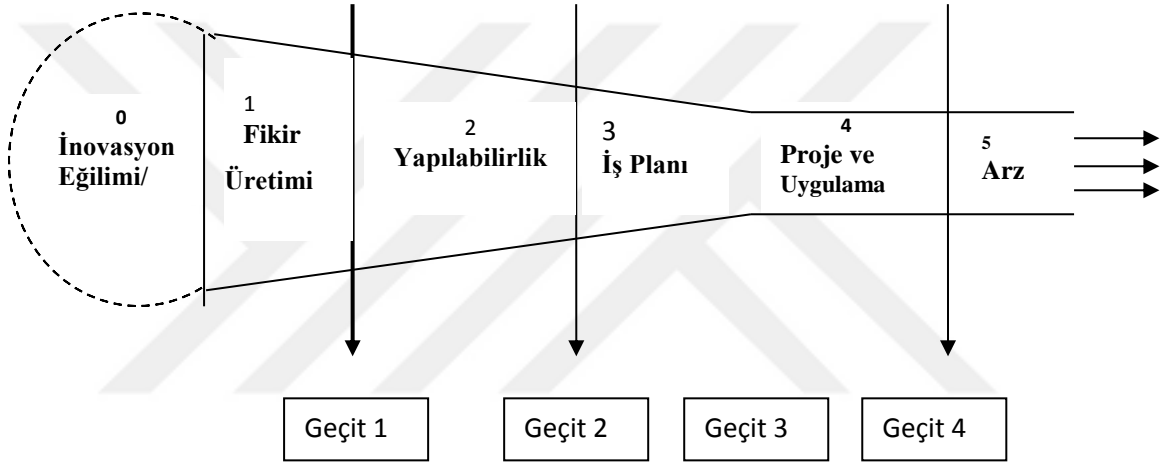
Sürecin Değerlendirilmesi

Yeni fikirler değerlendirilirken, maliyet ve süre açısından müşteriye fayda sağlayan en orijinal fikrin seçimine dikkat edilmelidir. (Elçi, 2006,64) Pratik uygulamalardan önce, fizibilite etüdü yapılır. Finansal yönden risk değerlemesi yapıldıktan sonra, iş planı hazırlanır. Lider, bu süreçte stratejik yönü belirler ve rehberlik ederler. (Neese,2015, 5)

Çözümün ve Prototipin Geliştirilmesi

Yeni ürün, süreç ya da iş modelinin pazara sunulmadan önce, pazar testi yapılır. Bu test ve denemeler sayesinde, yeni üründe ortaya çıkabilecek hataların giderilmesi amaçlanır. Yeni ürüne ait bir prototip hazırlanır ve deneme yapılır. Örneğin, elektronik aksamı, uçabilen insansız robotların üretilmeden önce, prototip hazırlanarak denemesi yapılır. Müşterinin yeni ürünü benimseme oranı değerlendirilir, bu oran fazlaysa, ürünün pazara sunumuna başlanır. Ürünlerin, etkin pazar konumlandırması gerçekleştirilir.

Şekil 4. Yenilik Hunisi



Kaynak (Ulusal inovasyon Sistemi, 2003, 136)

Ticarileştirme Aşaması

Bu aşama, yeni ürünün pazara sunulması, marka geliştirme çalışmaları, isimlendirme ve telif hakkı işlemlerini kapsar. Bu süreçte sırasıyla, ürünün reklamının yapılması, logo çalışmaları, patentinin alınması, pazara tanıtımı ve dağıtım faaliyetleri yürütülür. Üst kademedeki yöneticiler, bu faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için zaman, maddi kaynak tahsis eder.

1.2.5. İnovasyon Türleri

İşletmede, ürün, hizmet, üretim ve dağıtım yöntemlerinde, tasarım ve pazarlama yöntemlerinde, geliştirme çalışmalarının sonucu olarak inovasyon gerçekleşir.

Ürün İnovasyonu

Tübitak'a göre, ürün inovasyonu, teknolojik boyutu kapsayan, ürünün özellikleri, kalitesi ve değerinin artırılmasına ilişkin uygulamalar olarak ifade edilir. Ürün inovasyonun amaçlanan müşterilerin ilgisini çekecek ürünleri üreterek piyasaya sürmektir. (Tübitak,2006,13)

Deming'e göre, firma uzun dönemli sürdürülebilirliği sağlamak için, müşteri ihtiyaç ve beklentilerini iyi belirlemesi ve buna uygun ürün ve hizmetler geliştirmesi önemlidir.(Deming, 1996, 143)

Oecd'ye göre, inovasyon, mevcut ürünlerin işlevsel niteliklerinde, teknik yönden, girdi ve ara malzemelerde bazı değişiklikler yapılması sayesinde gerçekleştirilir.(Oecd, 2005, 48)

Alegra ve Chiva'ya göre, ürün inovasyonu, yeni ürün tasarımı, arge ve teknik tasarım gibi ticari faaliyetlerden oluşan bir süreci ifade eder. (Alegra ve Chiva, 2008, 317)

Hizmet İnovasyonu

Müşterilere yönelik olarak, daha hızlı ve nitelikli hizmetler sunmak üzere gerçekleştirilir. Sağlık hizmetlerinde, hastalara sağlıkla ilgili raporların internetten ulaştırılması. Online ortamda bankacılık işlemlerin yapılması vb.

Süreç İnovasyonu

Davenport'a göre, süreç inovasyonu, üretim, yönetim ve operasyonel süreçle ilgili iyileştirmeleri kapsar.

İşletmenin yeni teknolojileri adapte etmesi, yeni makineler satın alması ve süreçleri yeniden organize etmesi sayesinde, süreç inovasyonu gerçekleştirilir. Ürün teslim maliyeti ve birim maliyetinin azaltılması amacıyla uygulanır. (Davenport, 1993, 5)

Süreç inovasyonu, çoğunlukla muhasebe, bilgi teknolojileri, satınalma ve bakım gibi destek aktivitelerinin geliştirilmesinde uygulanır. Süreçlerin yenilenmesi, rakip firmalara karşı rekabet üstünlüğü elde edilmesive müşteri memnuniyetin sağlanması amacıyla gerçekleştirilir. (Polder, 2010, 26)

Pazarlama İnovasyonu

Chen'e göre, pazarlama inovasyonu, pazara yönelik yeni yöntem ve tekniklerin geliştirilmesini ifade eder. İşletme, ürünü farklı şekilde ambalajlaması sayesinde, yeni pazarlara giriş fırsatı elde eder. Mobilya ve dekoratif eşyaların, orijinal ve özgün bir tasarımla sergilenmesi, örnek olarak gösterilebilir. Böylece, pazara daha fazla nüfuz edilmesini sağlar ve ürünlerin farklı biçimde konumlandırılması gerçekleşir. (Elçi, 2006, 12)

Örgütsel İnovasyon

Örgütsel inovasyonlar, örgütsel rutinler, yöntemler, mekanizmalar, sistemlerin yenilenmesi konularıyla ilgilidir. Yeni fikirlerin geliştirilmesi ve uygulanmasına ilişkin işletmenin yetkinliğini ifade eder. Örneğin, veri tabanı ve bilginin kodlanmasına ilişkin uygulamalar, çalışanların yetenek gelişimine yönelik eğitim programlarının geliştirilmesi. Böylece, organizasyonda ekip çalışması, bilgi paylaşımı, koordinasyon, işbirliği ve öğrenmenin arttırılması hedeflenir. (Günday, 2011, 662)

Volberda'ya göre, örgütsel inovasyonlar, diğer inovasyonların gerçekleşmesi için işletmede, verimli zemin hazırlanmasında yardımcı olur. (Volberda, 2013; Tavassoli, Karlson, 2015, 1188)

Örgütsel inovasyon sayesinde, firmanın yeni geliştirilen temel teknolojileri etkin olarak adapte etme kabiliyeti artar ve dinamik yetenekler geliştirmesini sağlar. (Khanagha, 2013; Tavassoli, Karlson, 2015,1188)

Polder'a göre, örgütsel inovasyon, yeni iş uygulamaları, organizasyonel yöntemler, karar alma sistemleri ve dış ilişkilerin yönetimine yeni yaklaşımlar getiren uygulamalardır. (Polder, 2010, 17)

Hage'a göre, örgütsel inovasyon, ürün kalitesini ve verimliliği, iş birimleri arasındaki bilgi alışverişi, teknolojinin ve bilginin kullanım kapasitesini geliştirir. Çalışanların kararlara katılımını teşvik eden bir örgüt modelinin geliştirilmesi, buna örnek olarak verilebilir. Özetle, örgütsel inovasyonlar, organizasyona ekonomik ve zaman faydası sağlayan, verimliliği, esnekliği, kârlılığı, firmanın yaratıcılığını geliştirmeyi amaçlayan uygulamalardır. (Hage, 2003; Günday, 2007,16)

Radikal İnovasyon

Radikal inovasyon, yeni gelişen pazarlar ve müşteri isteklerine yönelik, yeni ürün gelişimi ve bilgi edinimesini kapsar. Böylece, mevcut pazar konumu yenilenir, yeni pazar fırsatların kapsamı genişletilir. Tidd'e göre, mevcut iş yöntemlerinde gerçekleştirilen radikal anlamda, çığır açan teknoloji ve fikir geliştirmeye yönelik uygulamalardır.(Tidd, Bessant, 2005, 14)

Teknoloji tabanlı işletmelerde uygulanan inovasyonlardır. İlk olarak, renksiz üretilen televizyon teknolojisine karşın, renkli yeni led tv radikal inovasyon olarak piyasa koşullarını tümüyle değiştirmiştir. Bilgiye dayalı olarak geliştirilmiş olan en radikal inovasyon, elektrik ampulünün keşfidir. Ultrason ve X ışınları, medikal görüntüleme alanındaki radikal bir inovasyon örneğidir. Radikal teknoloji inovasyonu, pazarda başarılı olması durumunda, ekonomideki arz talep koşullarını tümüyle değiştirici etki sağlar. (Hill, Rothaermal, 2003, 257)

Kademeli (Artımsal) İnovasyon

Kademeli inovasyon, mevcut müşterilerin istekleri doğrultusunda, pazardaki ihtiyaçlara cevap vermek amacıyla gerçekleştirilir. İşletmenin yeni bilgi edinimesi sayesinde, mevcut ürünlerde meydana gelen gelişmeleri ifade eder.(Benner, Tushman, 2003; Chen, Sheng, 2016, 2303)

Teknolojik gelişmelerden yararlanılarak, ürünlere kademeli olarak farklı özellikler eklenir. Örneğin, cep telefonu, radikal bir inovasyon olmasına rağmen, görüntülü kamera özelliği, ses kayıt özelliği gibi farklı fonksiyonların eklenmesiyle, daha fonksiyonel yeni bir ürün dönüşmesi, kademeli bir inovasyondur. (Luecke, 2008, 15)

1.2.6. İnovasyon İçin Gerekli Örgüt Kaynakları

İnovasyon yüksek risk ve kaynak yoğun bir aktivite olarak yönetsel kaynaklara sahip olmaya bağlıdır. Firma kaynakları, yeni teknolojinin firmaya uyarlanması, absorbe edilmesi için gereklidir. Firma düzeyinde kaynaklar, firmanın rakiplerinden kendisini ayırt etmesini ve rekabetçi avantaj geliştirmesini sağlar.

Firmanın sahip olduğu marka imajı, örgüt kültürü ve teknolojik bilgi kaynak olarak değerlendirilir. (Hooley ve diğerleri, 1999,259) Kaynak temelli görüşe göre, kaynaklar, değerli, nadir bulunan, ikamesi ve taklit edilmesi güç olan değerlerdir. İnovasyonu tetikleyen firma düzeyindeki kaynaklar, arge, yönetsel deneyim, bilgi araştırmaları, insan sermayesi, iletişim olanakları ve çeşitli girdi faktörleri olarak bilinir. (Barasa, 2017,282)

Levin'e göre, gelişmiş ülkelerde örgüt düzeyinde inovasyon için kullanılan ölçütler, yönetsel deneyim, arge harcamaları, insan sermayesidir.(Arundel, 2007) Deneysel araştırmalar, deneyimli yöneticilerin, rekabetçi ortamdaki önemli konuları, daha iyi kavrayabildiklerini göstermektedir. Böylece firmaların inovasyon performansına pozitif etki sağlayacaktır. Gelişmekte olan ülkelerde, küçük işletme sahiplerinin iş deneyimleri, firmanın büyüme potansiyelini pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir.

Yüksek düzeyde eğitilmiş ve yetenekli çalışanlar, firmanın inovasyonla ilgili yeteneğini arttıran önemli kaynaklar olarak görülür. İşletme sahip olduğu bu kaynak ve kabiliyetler sayesinde, inovasyon performansı üzerinde pozitif etki sağlayabilir. İşletme, teknolojik fırsatların değerlendirilmesine ve öğrenmeye önem vermek suretiyle, rekabet üstünlüğü elde edebilir.

1.3. İNOVASYON PERFORMANSI ve ÖLÇÜMÜ

1.3.1. İnovasyon Performansı

Müşteri odaklı, pazarlanabilirliği yüksek, katma değer sağlayan fikirlerin geliştirilmesiyle, fayda sağlayan niş fırsatlarının oluşturulması, inovasyon olarak tanımlanır. Böylece, yeni fikirlerin uygulanması gerçekleşir. Organizasyonun yeni fikirleri uygulamaya ilişkin etkinliği, "Performans" kavramını ifade eder. Bu iki kavram, bir araya geldiğinde, "İnovasyon Performansını" oluşturur. (Ryan, 2012, 15) İnovasyon performansı, işletme yenilikçiliğinin çeşitli yönlerini gözönüne alarak, ürün, süreç ve örgütsel yapıda, gerçekleştirilen yenilenme ve gelişme çabalarının sonucunda gerçekleşir. (Günday, 2011, 665)

Dar anlamda, inovasyon performansı, yeni ürün, süreç ve buluşların pazara duyurulması olarak ifade edilir. Geniş anlamda, arge çalışmalarından başlayarak, patent alımı ve yeni ürünün pazara tanıtımına kadar olan süreçte, tüm aşamaların ölçümünü ifade eder. (Hagedoorn, Cloudt, 2003, 1367)

Literatürde, inovasyon performansının ürün ve süreç temeline göre, gerçekleştirildiği çalışmalar vardır. İşletme, ürün inovasyonuna önem vererek, yeni pazarlar bulma, ürün teslim süresini kısaltma ve yüksek kalitede ürünler üretebilme gibi faydalar sağlar. (Biemans, 2009; Çalışır, 2013, 176)

İşletme, ürün inovasyon performansında elde ettiği başarıyla, müşteri ve ürün pazarlarının genişletilmesini sağlar. Hız ve kalite yönünün yanı sıra, inovasyon performansı, esneklik ve maliyet verimliliği gibi faktörlerle yakından bağlantılıdır. Koufteros ve Marcoulides'a göre, inovasyondaki yüksek performans ve gösterilen sürekli çabalar, örgütsel öğrenmeyi geliştirir ve operasyonların hızını ve kalitesini artırır. (Koufteros, Marcoulides, 2006)

1.3.2. İnovasyon Performansının Ölçümü

İşletmenin yeni bir fikri, ürünü veya süreci, başarılı olarak uygulaması ve adapte edebilme yeteneği, inovasyon yapma kapasitesini ifade eder. (Nasution, Mavonda, 2011, 337)

İnovasyon ölçümü, birçok unsurdan oluşan geniş kapsamlı bir kavramdır. İşletmeler, inovasyon performansını; çeşitli yöntemlerle ölçümler. İnovasyon performansı göstergeleri, büyük ölçekli işletmeler için, arge'ye yapılan yatırımlar ve patent sayıları olarak ifade edilir.

Hagedoorn ve Cloudt'a göre, örgütsel inovasyon performansı ölçümünde kullanılan en yaygın ölçütler, "*arge girdileri, patent sayıları, pazara sunulan yeni ürün sayısı*" olarak belirtilmiştir. Literatürdeki çalışmaların bir kısmı, inovasyon performansını ölçümlemede, sadece arge veya patent sayısı göstergesini kullanır. Diğer bazı akademik çalışmalar, iki veya daha fazla gösterge kullanmaktadır. (Hagedoorn, Cloudt, 2003, 1365)

Beneito, inovasyon performansı göstergelerini seçerken, veri uygunluğu ve analizle ilgili amaçların göz önüne alınması gerektiğini belirtmiştir. Örneğin, software sektöründe faaliyet gösteren işletmeler, değişen müşteri ihtiyaçlarına yönelik ürünlerin sürekli olarak değişimi nedeniyle, ürünler için patent almak zordur. Bu nedenle, bu işletmeler inovasyon performansını ölçerken patent yerine, farklı göstergeleri tercih edilir. (Beneito, 2006,53)

Güney Kore, Abd ve Oecd ülkelerinde yapılan akademik araştırmalar, inovasyon ölçümünde, teknoloji transferi, nitelikli insan kaynağı gibi farklı bazı göstergeler kullanıldığını göstermektedir.(Günday,2011, 665)

Ülkemizdeki akademik araştırmalar, inovasyon performansı ölçümleri yaygın olarak kabul edilen göstergeleri, arge girdileri, patentlenebilir ürün ve süreçler, patent sayısı, pazara duyurulan yeni ürünlerin sayısı olarak belirtmektedir.(Alpkan,2005, 130)

1.3.2.1.Arge Girdileri

Yenilik yapmayı hedefleyen işletme, arge'ye yatırım yaparak, pazar alanında yeni ürün ve süreçler meydana getirir ve adapte eder. Bu nedenle arge, inovasyon sürecinde, önemli bir girdi olarak ifade edilir.

Arge eğilimi, arge çıktılarının bir yüzdesi olarak, arge harcamaları olarak ifade edilir ve inovasyonun ölçümünde sıkça kullanılır. Beneito'ya göre, organizasyonun arge harcamaları, 2 temel bileşenden oluşur. (Beneito, 2006, 503)

Birincisi, yerleşik firmadaki laboratuvar koşullarında yapılan arge aktiviteleri olarak ifade edilir. Örneğin, teknik anlamda kompleks arge projeleri için, kurum içinde yapılan arge aktiviteleri vb. İkincisi, dış kaynaklı olarak bağımsız araştırma kuruluşları tarafından yapılan arge çalışmalarıdır. Her ikisinde, inovasyon sonuçlarına yönelik kaynaklardır. Komplekslik düzeyi yüksek olan, firmaya özgü belirli araştırma projeleri için firmadaki çeşitli fonksiyonlar arasındaki bilgi alışverişi ve etkileşim daha kritik düzeyde önemlidir.

1.3.2.2. Patent

Patentler, teknolojik olarak başarılı arge aktivitelerinin bir çıktısıdır. (Ernst, 2001; Maresh, Harms, 2016,15) Wipo (World Intellectual Property Organization)'a göre, patentler buluşa ait hakların ticari olarak başkaları tarafından taklidini ve izinsiz kullanımını önleyici özel haklar tanınması olarak ifade edilmektedir.

Patentler, yatırımcıları teknolojik inovasyonları korumak için ayrıcalıklı haklar sağlayarak, arge yatırımlarının geri kazanılmasına imkân verir. Lee'ye göre, firmalar, ürün geliştirme sürecinin ilk aşamalarında patent alımı için başvuru yaparak, rakiplerin buluşlarını taklit etmesini engellenmesini amaçlar. (Maresh, Harms, 2016, 16) Bir ürünün patent alabilmesi için, patentlenebilirlik özelliğine sahip olması gerekir. Özetle patentlenebilir inovasyonlar, dünya çapında kalite ve yenilikçilik kapsamı, özgünlüğü ile diğer yeniliklerden farklılaşan bazı özelliklere sahiptir. (Beneito, 2006,503)

Patenti alınmış buluş sayesinde, bir buluşun veya yeniliğin diğer işletmelerde uygulanabilmesi mümkün olur. Patent sayısı, inovasyon sürecinin kısmi olarak ölçümünü sağlayan önemli bir göstergedir. Bir firma, ne kadar çok patent sayısına sahipse, rekabetçi avantajı daha fazlalaşır ve daha iyi performansa sahip olur.(Harms, Maresh, 2016, 16) Bu nedenle, işletmenin sahip olduğu patent sayısı, ilgili sektördeki, inovasyon konusunda gelişmişlik düzeyini göstermesi açısından önemlidir. (Elçi, 2006, 113)

1.3.3.3. Faydalı Model

Patent alınması mümkün olmayan inovasyonlar için firmalar entelektüel mülkiyet haklarının korunması için telif hakkı ya da ticari anlaşmaları yapılabilir. (Wolong, Juanmın, 2004,671)

Patent alınamayacak nitelikte olan daha küçük iyileştirmeler için faydalı model belgesi alınması tercih edilebilir. Faydalı model belgesi, teknoloji yoğun veya mekanik ağırlıklı sektörlerde tercih edilir. Örneğin, bilgisayar yazılımıyla ilgili buluşlar, çoğunlukla faydalı model belgesiyle koruma altına alınır. Arge faaliyetleri sonucu geliştirilen yeni ürünlerle ilgili faydalı model alınması durumunda, inovasyon performansı göstergesi olarak kabul edilir. (Wolong, Juanmın, 2004, 686)

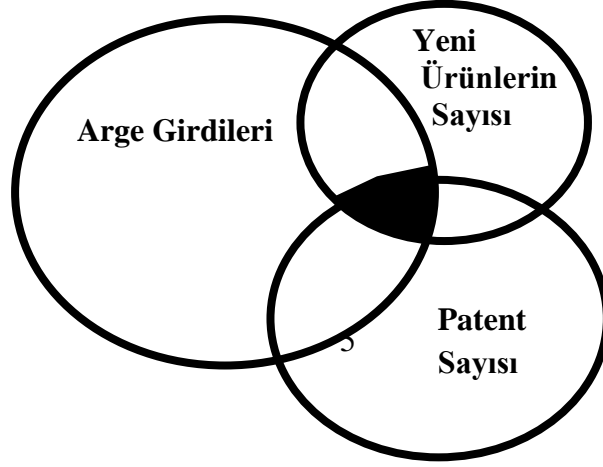
Kademeli inovasyonlar için, daha çok faydalı model başvurusu tercih edilir. Faydalı model elde edilmesi, patente göre daha kolay ve daha az maliyetlidir. Faydalı model belgesinin koruma süresi, ülkeden ülkeye değişmekle beraber 7-10 yıl arasındadır. Kobi niteliğindeki işletmeler, çoğunlukla mevcut ürünlerinde yaptıkları kademeli iyileştirmeleri koruma altına alınmasında, faydalı model başvurusunda bulunur. (Beneito, 2006, 506)

1.3.3.4.Yeni Ürün Ve Projeler

İnovasyon performansı, ürün ve hizmetlerde kalitenin iyileştirilmesi ve rekabetçi ortama uygun nitelikte orijinal ürün ve projelerin geliştirilmesi aktivitelerini kapsar. Bu aktiviteler, yeni buluş, yeni ürün, süreç, proje ve sistemlerin pazara sunulması anlamına gelir. (Fazel,2013,263)

Hagedoorn ve Cloudt'a göre, inovasyon performansının ölçümünde, firmanın belirli bir zaman dilimindeki aktiviteler ve uygulama çıktıları göz önüne alınır. (Hagedoorn, Cloudt, 2003, 1365) Akademik çalışmalarda, üç yıllık bir süreyi ifade eder.

Şekil 5. Örgütün İnovasyon Performans Ölçümüne ilişkin Venn Şeması.



Kaynak (Hagedoorn, Cloudt, 2003)

Şekil 5’de görüleceği üzere, Venn şemasında inovasyon performansının göstergeleri olan, pazara sunulan yeni ürün sayısı, patentler ve arge girdilerinin olası kesişimleri gösterilmektedir. Bazı sektörlerde, inovasyon performansının ölçümünde, her üç göstergenin birlikte kullanıldığı görülür.

Saha araştırmasında inovasyon performansı ölçümüne ilişkin olarak, yöneticilere son üç yılda mevcut ürün yelpazesinde yeni ürünlerin oranı, geliştirilen inovatif proje sayısı, rakiplerden önce pazara sundukları yeni ürünlerin oranına ilişkin sorular yöneltilmiştir. Firma yöneticilerinden, son üç yılda elde edilen ortalama inovasyon performansını ile endüstrinin ortalama inovasyon performansı ile karşılaştırmaları istenmiştir. Objektif ölçüm kriterleri, anket cevaplarının karşılaştırılabilirliği ve doğruluğunu sınırlayabileceği düşüncesiyle tercih edilmemiştir. Subjektif ölçüm kriterleri, yöneticilerin objektif performans verilerini paylaşmaktan kaçınacakları düşüncesiyle seçilmiştir.

1.4. REKABETÇİ ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN İNOVASYONDAKİ ÖNEMİ

Organizasyon, belirli zaman sürecinde oluşan, kültürel birikim ve kimlikle, toplumdaki yerini belirler ve çevreyle ilişkilerini geliştirir. Organizasyonun kültürel birikimi, inovasyon faaliyetlerini etkinleştiren önemli bir zemin hazırlamaktadır. Bu kısımda ilk olarak, Cameron ve Quinn'in "Rekabetçi Değerler Modeli" ve örgüt kültürü tipleri incelenecektir.

Cameron ve Quinn, bu modelinde, örgüt kültürü ile inovasyon arasında, çok boyutlu bir bağlantı kurulabileceğini belirtmiştir. (Cameron, Quinn,2006, 37) Sosyal bilimlerle ilgili çalışmalarda, Rekabetçi Değerler Modelin, organizasyonların sahip olduğu çeşitli kültür profillerine uyarlanabileceği belirtilmektedir.(Demirci, 2013, 45)

Örgüt kültürü profillerinin incelenmesi sayesinde, organizasyonda hangi kültürü tipinin inovasyonun daha etkin şekilde uygulanabileceği açıklanması amaçlanmıştır. Bununla birlikte, bu kısımda, girişim ve öğrenme odaklılık boyutlarına ilişkin açıklamalara yer verilmiştir. İşletmenin kuruluş yaşı ve ölçek boyutu değinilen diğer konulardır.

1.4.1. Liderliğin Kültürel Açıdan İnovasyonla Bağlantısı

Schein'a göre, üst düzey yöneticiler, örgüt kültürü üzerinde önemli bir etkileme kaynağına sahiptir. (Schiein, 1992,3) Üst yönetim ve kurucular tarafından belirlenen ilke ve değerler, örgüt kültürünün inşasında önemli rol oynamaktadır. İşletme çalışanları, müşteriler ve tedarikçiler; örgütün temsil ettiği kültürü, zaman içinde kabullenir ve benimserler. Böylece, işletmenin yaşamı boyunca edinilen örgütsel değerlerin, bir kuşaktan diğer bir kuşağa aktarılması mümkün olur. Lider, çalışanların bireysel ve ortak çabalarını, inovatif iş süreçleri ve çıktıların gerçekleştirilmesi konusunda yönlendirici role sahiptir. (Amabile, 1998, 1154) Lider, insan kaynakları politikasında, "ödüllendirme sistemi" ne ilişkin belirli uygulamalarla ilgili süreci belirleyebilir.

Özetle, yöneticiler sergiledikleri liderlik davranışları ve yenilikçi uygulamalarla, öğrenme yayılımını kolaylaştıran bir kültürü şekillendirerek, örgüt düzeyinde inovasyonu önemli düzeyde artmasını sağlayabilir. (Yukl, 2011, 15)

1.4.2. Cameron ve Quinn'in Rekabetçi Değerler Modeli

Her işletmenin örgüt yapısı, farklı kültürel özellikleri içinde barındırır. Örneğin, 3M, Hewlett Packard, Sony, Honda gibi, işletmeleri ziyaret eden bir kişi, bu işletmelerdeki dinamizmin tüm örgüt kültürüne yansıdığını gözlemleyebilir.

İşletme üst kademe yönetimi, inovasyonu yaşam kanı olarak kabul ederek, bu amaç için kaynak ve fon tahsis eder. Bununla birlikte, inovasyon uygulamalarının başarısında, tahsis edilen kaynaklardan ziyade, çalışanlara rehberlik eden, yerleşik örgütsel kültürün şekillendirilmesinin rolü vardır. Schein'a göre örgüt kültürü, örgüt çalışanlarının inançlarını, düşüncelerine rehberlik eden ve davranışlarını yönlendiren bir unsurdur. (Schein,1996, 33)

Şekil 6. Rekabetçi Değerler Modeli.



Kaynak (Cameron, Queen, 2006, 35)

Şekil 6'da görüleceği üzere, modeldeki içsel ve dışsal hedef boyutları, işletmenin stratejik odaklanmasındaki yönünü ifade eder. Esneklik ve kontrol boyutları ise, çevresel koşullarla ilgilidir.

1.4.2.1. Öğrenme Odaklı Kültür

Örgütsel öğrenme, organizasyonun çevreden aldığı bilgi ve enformasyonu geliştirerek, fırsata dönüştürmesi sayesinde, değer sağlaması olarak ifade edilir. Güçlü öğrenme kültürüne sahip organizasyonlar, bilgi edinme, yorumlama, transfer etmede daha başarılı olur. Böyle bir kültürde, bilginin hızlı edinimi, yayılımı ve yorumlanması gerçekleşir, bu nedenle değişime uyum kolaylaşır, çalışanlar daha hızlı öğrenir. Sonuç olarak, firma, inovasyonla yönelik konularda rakiplerine göre, daha iyi bir konuma ulaşır, etkili sonuçlar ortaya çıkar. (Skerlavaj, 2010,6391)

Öğrenme odaklı kültüre sahip olan organizasyonlarda, çalışanların öğrenme sürecine yüksek düzeyde değer verdiği görülür. İşletme güçlü öğrenme odaklı kültüre sahip olursa, inovasyonla ilgili değerler, daha güçlü olarak desteklenebilir. Bu amaçla, öğrenmeyi destekleyici uygulamalardan yararlanır. Bu uygulamalar arasında, "*ekip çalışması, çalışanların güçlendirilmesi ve öneri sistemleri*" bulunmaktadır.(Jaklik, Cerne, 2012, 218)

1.4.2.2. Girişim Odaklı Kültür

Girişimcilik ve inovasyon, birbirini tamamlayan ve işletmenin sürdürülebilirliği için önemli değişkenlerdir. Firma, proaktif olup, risk alabilen bir yapıya sahip olmasına rağmen, inovatif faaliyetlerde etkin değilse, girişimcilik özelliğinden sözedilemez. Girişimci olmayı hedefleyen işletmelerin, inovasyona daha fazla eğilim gösterdiği gözlemlenir. (Covin, Miles,1999, 50)

Girişim odaklı kültüre sahip işletmeler, daha esnek ve uyumlu olduğundan, çevresel değişimlere daha hızlı tepki gösterirler.(Lumpkin, Dess,1996, 145) Bunun yanı sıra, yenilikçi ve girişimci aktiviteler aracılığıyla, dış ortamla bağlantı kurmayı hedeflerler. Böylece, organizasyon çalışanları, iç ve dış ortama ilişkin "*fırsat ve riskleri*" tanımlama eğilimi gösterir.

Rekabetçi Değerler Modelinde, girişim odaklı kültür, sağ üst dikdörtgende yer almaktadır. Sonuç olarak, işletme öncekinden daha proaktif davranmak ve risk almak sayesinde, yeni ürün, hizmet ve süreç inovasyonlarına yönelebilir. (Cameron, Quinn,2011, 38)

1.4.2.3. Hiyerarşik Kültür

Rekabetçi Değerler Modelinde, hiyerarşik kültüre sahip işletmeler, sol alt dikdörtgende yer alır. Bu bölge, içsel odaklanmaya ve kontrole ilişkin değerlerle ilgilidir. Bu nedenle, hiyerarşik kültüre sahip bir işletmede, faaliyetler üst yönetimin yakın kontrolü ve denetimi altında gerçekleşir. (Desphande Farley, Webster, 1993, 26)

Kurallara göre, yönetim anlayışının olduğu bu tür yapılar, daha çok mekanik örgütlerde görülür. Hiyerarşik kültüre sahip işletmelerde, emir ve talimatlar, üst kademedен alt kademeye doğru dikey hiyerarşik iletişim kanallarıyla iletilir. Bu tip işletmelerde, çalışanlara, inovatif proje geliştirmeleriyle ilgili, yeterince özerlik ve zaman tahsis edilmediği görülür. Bu nedenle, hiyerarşik kültüre sahip işletmelerin, inovasyon uygulamaları gerçekleştirmesi oldukça güçtür.

1.4.2.4. Rasyonel Kültür

Rasyonel kültür, dış çevredeki değişime duyarlılığı olan, kontrole dayalı değerlerin hâkim olduğu bir kültür profilidir. Bu yapıda kontrol odaklı değerlerin baskın olması nedeniyle, örgütün yenilikçi yetenekleri önemli ölçüde engellenir. (Demirci, 2013, 44)

Literatürdeki araştırmalar, bir işletmede aynı anda farklı örgüt kültürü profili görülebileceğini ve inovasyon performansı üzerinde etki oluşturacağı belirtmektedir. (Bloor, Dawson,1994) Prajogo ve Mc. Dermett; bir işletmede, bu kültürel profillerin, harmoniyle uygulayabileceği görüşündedir. (Prajogo, Mc. Dermett, 2005) Dış çevre koşulları ve işletmenin izlediği stratejiye bağlı olarak, herhangi bir örgüt kültür profilinin diğerlerinden baskın olarak ortaya çıktığı gözlemlenir. Dengeli bir kültür profiline sahip işletmeler, inovasyonun gelişmesi için uygun bir zemin oluşturur.

1.5. STRATEJİK ODAKLILIKLAR

Stratejik odaklılık, organizasyonun işlerini nasıl yönetileceğine ilişkin bakış açısını, özetle iş felsefesini ifade eder.(Covin, Slevin, 1989;Theodusiou, 2012; Gallego, 2016, 1678)

Gatignon, Xurereb'e göre, stratejik odaklılık, organizasyonun sürekli olarak daha yüksek performans elde etmek için, gösterdiği uyumlu davranışlar olarak ifade edilir.(Gatignon, Xurereb,1997, 78) Farklı stratejik odaklılıklar sayesinde, organizasyonun bilgi yaratımı veya farklı iş alanlarına giriş yapmaya ilişkin aktivitelere yönelmesi mümkün olur. (Mu, 2016, 3)

Hult, Hurley ve Knight'a göre, öğrenme ve girişim odaklılık değişkenleri, yenilikçiliğin temel öncülleri olarak ifade eder. Bu öncüllerin, inovasyonla ne düzeyde ilgili olduğunu incelemek amacıyla, bu bölümde stratejik odaklılık unsurları olan, girişim ve öğrenme odaklı değişkenler incelenecektir. (Hult, Hurley, Knight, 2004, 429)

1.5.1. Organizasyonun Öğrenme Odaklılığı

Alegre ve Chiva'ya göre, öğrenme odaklılık süreci, bilginin edinimi, yayılımı ve kullanımına ilişkin örgütsel faaliyetleri kapsar.(Alegre, Chiva, 2008, 316) İşletme yöneticileri, teknolojideki yeni gelişmeleri, pazar ve müşteri isteklerindeki değişimleri, rakip işletmelerin faaliyetlerini yakından takip ederek, yeniliklerden haberdar olur. (Hurley, Hult, 1998, 43)

Lipshitz'e göre, "öğrenme odaklılık, işletme çalışanlarının geliştirdikleri değerleri ve bilgiye dayalı deneyimleri paylaşma süreci" olarak ifade edilir. (Lipshitz, 1996, 293) Lemon ve Sahota örgütsel öğrenme sürecinin, bilginin edinimi, yayılımı ve kullanımını kapsadığını ve ürün inovasyon performansı ile yakından ilgili olduğunu belirtmiştir. (Alegre, Chiva, 2008, 316)

Schein'a göre, işletmelerde, çalışanlar öğrenmeyle ilgili açık fikirli olup, gerekli zihinsel modellere sahipse, öğrenme teşvik edilecektir. (Schein, 1993; Popper, Lipshitz, 2000; Kaya, Patton,2011,206)

Agyris ve Schön'e göre, işletmeler mevcut uygulamalarını proaktif olarak sorgulamalıdır. Böylece, toplanan enformasyonun türü ve yorumlanması ve değerlendirilmesine ilişkin bir ortak görüş oluşur. (Agyris, Schön,1978)

1.5.2.Öğrenme Odaklılığın Boyutları

Öğrenme odaklı işletmeler, faaliyetlerinin sebep ve sonuçlarını anlamak için, hataları bulma ve düzeltme eğilimindedir. Öğrenme odaklılığın boyutları, öğrenmeye adanma, açık fikirlilik, paylaşılan vizyon ve örgüt içi bilgi paylaşımı olarak ifade edilir.(Baker, Sinkula, 1999; Nguyen vd, 2006,687)

1.5.2.1. Öğrenmeye Adanma

Öğrenmeye adanma, işletmede üst yönetimin, öğrenmeye verdiği önemi ve değeri ifade eder. Bir diğer ifadeyle, yönetimin, öğrenmeye verdiği değer fazlaysa, çalışanların öğrenmeye ilgili motivasyonu, buna bağlı olarak artacaktır. Bu nedenle, yöneticiler, öğrenme odaklılığın önemini, çalışanlara benimseterek içselleştirmesini sağlamalıdır. (Kaya, Patton, 2011, 689)

1.5.2.2. Paylaşılan Vizyon

İşletmede, çalışanların amaç ve davranışlarına yön veren ve anlam katan, evrensel olarak kabul gören bir vizyonun belirlenmesi ve net olarak ifade edilmesi oldukça önemlidir. Böylece, organizasyondaki tüm çalışanlar, bu ortak vizyonu benimsemesi halinde, örgütsel öğrenmeye ilişkin gelişme sağlanabilir. (Sinkula, Baker, 1999,103)

Organizasyonda, farklı bölümlerin, bilgiyi edinme ve yorumlama yöntemleri farklılık gösterir. Bir başka ifadeyle, farklı fonksiyonel alanlardan gelen çalışanlar, inovasyonu farklı biçimde algılar. Çeşitli departmanların hedeflerinin koordinasyonu için; ortak paylaşılan vizyonun benimsenmesi önemlidir. Örneğin, pazarlama bölümündeki mühendis ve çalışanlar, inovasyonun pazarlamaya ilişkin yönüyle ilgilenir. Bu bölümün ilgi konuları arasında, müşterinin beklenti ve talepleri, pazardaki trendlerin araştırılması yer alır.

Diğer taraftan, arge departmanı, inovasyonun ürün geliştirmeye ilgili teknik yönüne daha fazla odaklandığı görülür. Paylaşılan vizyon sayesinde, farklı departmanlar işbirliği gösterir ve ortak bir görüş ortaya çıkar. Böylece, öğrenme kalitesi artacaktır.

1.5.2.3.Açık Fikirlilik

Açık fikirlilik, yönetici ve çalışanların; yeni fikirlerin kabulüne ilişkin istekliliğini ifade eder. Açık fikirli örgütlerde, öğrenmeyi destekleyen uygulamalara önem verilir, çalışanlar daima inovasyonla ilgili yeni yöntemler uygulama konusunda teşvik edilir.(Calantone, 2002,516)

Çevredeki sürekli değişen dinamik ortama karşısında, çalışmalara anlam katmak amacıyla, lider, zihinsel modellerin oluşturulmasına öncülük eder. Zihinsel modeller, işlerin akışı ve edinilen bilgi ve deneyimlere ilişkin, farkındalık kazanılması olarak ifade edilebilir. (Keskin, 2009, 113)

İşletme, geçmişte öğrenilen dersleri ve hataları sorgulayarak, yeniden gözden geçiriyorsa, gelecekteki faaliyetlerinde başarı düzeyi artacaktır. Böyle örgüt kültürüne sahip olan işletmelerde, çalışanların inovatif fikirleri değer görür, yenilikçi fikirler, daha kolay uygulanabilir.

Açık fikirliliğin organizasyona sağladığı faydaları şunlardır:

- İşletmenin, ürün inovasyonu ile ilgili yeni fırsatları değerlendirmesini sağlar. Çalışanlara, yeni fikirler kazandırır, yenilikçiliği ve yaratıcılığı güçlendirir.
- Çalışanları, bilgi edinmeye ilişkin, geleneksel yöntemleri sorgulayarak, yeni yöntemler aramaya yöneltir.

1.5.2.4. Örgüt içi Bilgi Paylaşımı

İşletmenin, çeşitli departmanları arasında bilginin yayılımı, kolektif inançlar ve davranış rutinleriyle ilgilidir. (Moorman, Miner,1998; Kaya, Patton, 2011, 207) İşletmeler, hızlı değişimler karşısında, bilgiyi daha hızlı edinerek, paylaştıkça, uyum sağlama kabiliyeti artacaktır. Böylece, iş ortamında çalışanların fark ve değer sağlayan etkin davranışlar göstermeleri teşvik edilir. Bu tip çalışanları olan bir işletme, inovasyon faaliyetlerinde daha başarılı olacaktır.

İşletme, çeşitli kaynaklardan toplanan bilgi ve enformasyon, bir referans niteliğinde gelecekte kullanmak amacıyla depolanır. Örneğin, arge departmanı, yeni bir ürünün geliştirilmesi sürecinde müşteriden gelen öneri ve deneyimlerden, fikir müşterinin istek ve taleplerini dikkate alır. Örgüt içi bilgi paylaşımı, çeşitli kaynaklardan bilgi edinmenin, edinilen bilginin yapılandırılması ve sistematik olarak gözden geçirilmesini kapsar. Uzman ve yetenekli kilit insan kaynağının işten ayrılması olasılığına karşın, çalışana ait geçmiş deneyim ve veriler, veri tabanlarında depolanır. Böylece, istenildiği durumda tekrar erişilebilir.

1.6. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME

Bilginin edinimi, yayılımı ve kullanım yeteneğiyle ilgili, örgütsel değerler dizisi, örgütsel öğrenme olarak ifade edilir. (Sinkula, 1997, 306) İşletmedeki çalışanlar, sahip olduğu bilginin önemini kavrayarak, bunu eyleme dönüştürebilirse, daha yenilikçi hale gelir. Bu nedenle, güçlü öğrenme kültürüne sahip olan işletmeler, içsel ve dışsal kaynaklar aracılığıyla, stratejik, taktik ve operasyonel bilginin edinmeye önem verirler. Firma, edindiği bilgi sayesinde, yenilikçi anlayışı geliştirerek, davranış değişimi gerçekleştirebilir.

Örgütsel öğrenme sayesinde, yeni bilgi gelişimiyle birlikte, örgütsel davranışları etkileyerek değiştirme fırsatına sahip olur. Örgütsel öğrenme, bireysel, grup ve örgüt düzeyindeki öğrenme sürecinin sonucunda gerçekleşebilir. Etkili örgütsel öğrenme, yönetici ve çalışanların öğrenme sürecine yönelik olarak, geliştirdikleri tutum ve davranışlara bağlıdır. Öğrenme sürecinde; hangi bilginin daha etkili ve önemli olduğu keşfedilir.

Örgütsel düzeyde, hangi alanlarda bilgi gereksinimi olduğuna ilişkin, üst kademedeki yöneticilerin görüşlerine başvurulur. Bu amaçla, düzenli toplantılar yapılır.

1.6.1. Bilgi Edinme

İşletmenin faaliyet alanıyla ilgili çevredeki yeni fırsatları izlemesi ve değişimler hakkında tahminde bulunması sayesinde bilgi edinme gerçekleşir.

Organizasyonların bilgi edinmeye önem vermesi sayesinde, arge aktivitelerine güçlü yatırımlar gerçekleştirilir. Böylece, yeni ürünlerin üretimi sonucu, inovasyon düzeyinde artış gerçekleşir. (Aragon Correa, 2007; Bader, 2013, 65) Sektörel alanla ilgili, güncel ve süreli yayınların takibi, dış kaynaklı araştırma kuruluşlarla ortaklık ve işbirliği kurulması, uzman desteğine başvurulması, yetenekli insan kaynağı istihdamı, temel bilgi edinme kaynaklarıdır. Böylece, işletme yetkinliklerini geliştirme fırsatına sahip olur. Süreç içinde, edinilen bilgiler içselleştirir.

1.6.2. Bilgi Yayılımı

Bilgi yayılımı sürecinde, formal veya informal iletişim kanalları işletme tarafından kullanılmaktadır. Böylece, farklı kaynaklardan edinilen bilginin, örgüt düzeyinde paylaşımı gerçekleşir. (Keskin, 2006,397)

Bilgi yayılımıyla ilgili örnek uygulamalar şunlardır:

- Bilgi teknolojileri (internet, intranet, e-mail) aracılığıyla, bilgi akışının teşvik edilmesi. Bilgi paylaşımı için, disiplinler arası çalışanların katıldığı, ekiplerle yeni projelerin planlanması.

- Dünya çapındaki iyi uygulamaların paylaşımını sağlayan formal mekanizmalardan yararlanılması. Çalışanların, inovatif faaliyetlerle ilgili olarak, bilgilendirmenin olduğu düzenli toplantıların yapılması.

1.6.3. Bilginin Depolanması ve Yorumlanması

Bilgi depolanmasıyla ilgili örnek uygulamalar şunlardır.

- Örgütsel süreçlerin, kodlanması ve dokümente edilmesini kapsar. Çalışanların kullandıkları bilgi ve deneyimlere, tekrar erişebilme imkânı sağlayacak şekilde veri tabanlarında saklanması. Müşteriler hakkındaki güncel verilere, ilgili dijital ortamdaki erişim olanağı sağlanması.

- Organizasyonda, önceki başarılı uygulama ve problem çözümlerine ilişkin ilişkin el kitapları, doküman ve rehberlerin hazırlanması. (Donate, Pablo, 2015, 363)

1.6.4. Örgütsel Öğrenme Düzeyleri

Öğrenme süreci, yeni yeteneklerin, tekniklerin ve yeni bilgilerin aşamalı olarak edinilmesine imkân sağlar. Böylece, işletme, mevcut sistemlerini daha etkin biçimde kullanabilme olanağına kavuşur. Öğrenme sürecindeki iki farklı öğrenme düzeyi şöyle açıklanabilir. (Sisaye, Birnberg, 2010,337)

1.6.4.1. Tek Döngülü Öğrenme

Durağan çevresel koşullarda, organizasyonun mevcut hatalarını belirlemesi ve düzeltmeye yönelik gerçekleşen öğrenmedir. Böylece, hataların tekrarlanması önlenmiş olur.(Morales, 2009, s, 567) Tek döngülü öğrenme tipinde, organizasyonun yapısında, kültüründe veya örgütsel sistemlerinde önemli bir değişim meydana gelmez. (Argyris, Schön, 1978; Swieringa, Wiendsma, 1992) Değişim, sadece, mevcut uygulamalarda gözlemlenir.

1.6.4.2. Çift Döngülü Öğrenme

Çift dengeli öğrenme sayesinde, mevcut varsayım, strateji ve değerlerin yerine, yeni referans ve yöntem ve paradigmaların geliştirilmesi sağlanır. Organizasyon mevcut kural ve yöntemlerin yerine değişimi sağlayacak tamamıyla yeni iş yöntemleri uygular.

Örneğin, muhasebe departmanında, bilgi teknolojilerine dayalı mevcut yönetim kontrol sistemlerinin yenilenmesi, çift döngülü öğrenmeye bir örnek olarak gösterilebilir. (Argyris, Schön, 1996)

Tablo 6. Tek Döngülü Ve Çift Döngülü Öğrenme Süreçlerinin Aşamaları

Tek Döngülü Öğrenme	Çift Döngülü Öğrenme
Sorgulayıcı, analiz edici süreçleri içermez.	Geri bildirim içeren, sorgulama ve analiz etme aşamalarını kapsar.
Kademeli inovasyona yönelik öğrenme şeklidir.	Çift yönlü öğrenmeyi içerdiğinden radikal inovasyonun geliştirilmesi için önemlidir.
Durağan çevre koşullarında geçerli, pasif öğrenme biçimidir.	Dinamik çevre koşullarında, daha etkin bir öğrenme biçimidir.

Kaynak (Morales,2009,560)

1.7. ÖRGÜTÜN GİRİŞİM ODAKLILIĞI

Günümüzün dinamik çevresel koşullarında, güçlü girişim eğilime sahip işletmelerin, risk almada daha kararlı ve istikrarlı oldukları gözlemlenir. Bu tip işletmeler, çevre koşullarındaki belirsizlik ve değişimler karşısında, girişimciliği temel dayanak olarak görürler. Dess'e göre, "*Yöneticiler, girişimcilikle ilgili faaliyetleri planlarken, stratejiyi belirlerken, yöntem, uygulama ve karar almayla ilgili önemli bazı süreçlerden geçerler.*" Bu süreçlerde, gösterilen kararlılık ve güçlü eğilim "*girişim odaklılık*" olarak ifade edilir. (Dess,1999, 95)

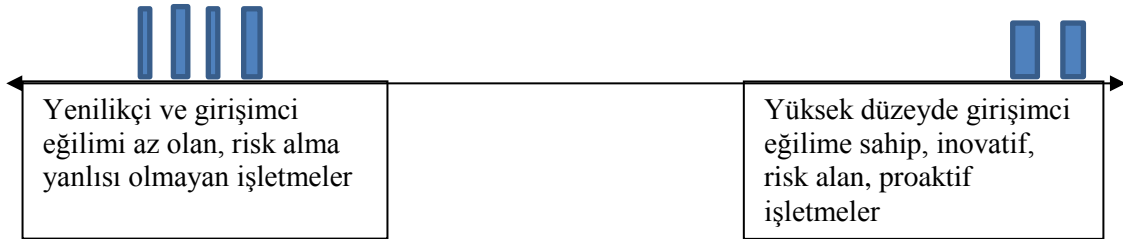
Girişimci eğilim, öncelikle pazardaki yeni fırsatların fark edilmesiyle başlar. Girişimci, pazar bilgilerini ve finansal kaynakları kullanarak, yönetimle ilgili deneyimleriyle bütünleştirerek fırsatları değerlendirir. Sonuç olarak, toplumsal fayda sağlayan yeni ürün ve hizmetler ortaya koyarak, katma değer oluşturur. Bu tez çalışmasında, girişim odaklılık, örgütlerin girişimciliği ve işletme içinde girişimcilik (iç girişimcilik) olarak iki boyutta incelenecektir.

1.7.1. İnovasyon Sürecinde Girişim Odaklılığın Önemi

Örgütlerin girişimciliği, bir yenilenme süreci olarak görülür. Günümüzde işletmeler, karşılaştıkları sorunlar karşısında, girişim odaklılığın önemini farkına varmıştır. Bu nedenle, inovasyon faaliyetlerini arttıran önemli bir unsur olarak, yeni girişimlere verilen önem giderek artmaktadır. Girişimci süreç, inovasyona yönelik istekliliği, yeni pazar fırsatların değerlendirilmesinde rakiplere göre; daha proaktif olmayı ifade eder. (Covin, 2006; Khalili, Fazel, 2014, 264) Bu süreç, işletmede çeşitli faktörlerden etkilenmesi nedeniyle, örgütsel düzeyde incelenen bir konudur. (Zahra, Kuratko, Jennigs, 1999; Eyal, Kark, 2004, 211)

Miller'a göre, girişim odaklı firmalar, risk alma ve yeniliklere yönelmede kararlı davranışlarıyla bilinmektedir.(Miller, 1983, 771) Bu görüşe göre, düzlemin en sağında, risk almada kararlı ve proaktif davranan işletmeler yer almaktadır. Düzlemin diğer ucunda ise, risk almaktan çekinen, düşük düzeyde yenilikçilik eğilime sahip işletmeler yer alır. (Fiş, Wasti, 2009, 131)

Şekil 7. İşletmelerin Girişimcilik Davranışlarına Göre Konumlandırılması.



Kaynak (Covin ve Slevin, 1991; Fiş, Wasti, 2009,133)

Covin ve Slevin, yaptığı bir çalışmada, örgütsel davranışlarını yorumlamak amacıyla, işletmeleri bir düzlem üzerinde konumlandırmıştır.(Covin, Slevin, 1991,14) Şekil 7'de görüldüğü üzere, işletmeler, girişimci eğilimleri dikkate alınmak suretiyle, "*muhafazakâr işletmeden, girişimciye kadar*" düzlemde yer almaktadır.(Covin, Slevin, 1991; Fiş, Wasti, 2009, 128)

Girişim odaklılığın, işletmelerin inovasyon performansına sağladığı katkı birçok araştırmada vurgulanmaktadır.(Covin, Slevin, 1991; Hult, 2004; Wiklund, Shepherd, 2005) Girişimcilik literatüründeki önceki araştırmalarda, girişim odaklılığın, örgütsel inovasyon için önemli bir girdi olduğu belirtilmektedir.

1.7.2. İç Girişimciliğin İnovasyondaki Önemi

İç girişimci, çalıştığı kurumda; yenilikçi fikirler önermek suretiyle, bunları geliştiren, risk alarak bu fikirleri uygulayan ve sonuç olarak, katma değer ortaya koyan çalışan olarak ifade edilebilir.(Kuratko, Hodgetts, Entre,1998,72) Üst yönetimin desteği, potansiyel iç girişimcilere güven telkin etmesi sayesinde; girişimci davranışı olumlu yönde etkiler. (Alpkan, Bulut, Günday, 2010, 735)

İç girişimciler, yönetime duydukları güven sayesinde, yeni fikir ve proje geliştirir, risk almaya daha yatkın olur. Buna rağmen, işletmenin uyguladığı kurallar iç girişimlerin hareket alanları kısıtlama getirebilir. Uygulanan kuralların esnek olması, iç girişimcilere otonomi sağlaması yönünden önemlidir.

İç girişimciliğin geliştirilmesi, işletmenin farklı alanlarda faaliyet göstermesi ve organizasyonun kollara ayrılmasıyla mümkün olur. (Başar, Tosunoğlu, 2009, 65)

İç girişimcilik sürecinde, fikir oluşumu ve projelerin uygulanması aşamasında ortaya çıkan anlaşmazlık ve problemlerin çözümünde, üst yönetimin desteğine başvurulabilir.

1.7.3. Organizasyonel Girişimcilikte Liderliğin Önemi

Liderlikle ilgili teoriler, liderlik, örgütsel değişim ve girişimcilik arasındaki önemli ilişkiyi vurgulamaktadır. Conger ve Kanungo'ya göre, "*Dönüştürücü liderler, doğası gereği, girişim ve değişim odaklıdır*"(Conger ve Kanungo, 1998, 133).

Literatürde, dönüştürücü liderlerin, girişimci teşebbüsle organizasyonların kuruluş ve gelişmesinde öncü rolüne ilişkin çalışmalar yer almaktadır.(House, Aditya,1997; Eyal, Kark, 2004, 216)

Çağdaş iş ortamında, lider sahip olduğu güçlü kişisel değerler ve karizmatik davranışlar sayesinde, astları üzerinde güçlü ve etkili bir iz bırakır. Astlar, karakteristik özelliklerden ilham alarak, lideri rol model olarak kabul eder. Lider, sosyal süreçleri şekillendirmek suretiyle, astlarıyla arasında güven ortamı oluşturur. (Yukl, 2011, 17) Böylece, çalışanların motivasyonu ve organizasyonun gelişimini teşvik ederek, örgütsel anlamda girişimciliğin gelişmesine katkı sağlanır. Özetle, dönüştürücü liderliğin, değişim ve inovasyonun artırılmasıyla ilgili önemli bir kavram olduğu ifade edilebilir.

1.7.4. Girişim Odaklılığın Boyutları

Girişim odaklılığın ölçümünde, "yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik" üç temel boyut yer almaktadır. (Walter, 2006, 549) Literatürdeki daha sonra yapılan çalışmalar sonucu bu boyutlara, agresiflik ve otonomi boyutları ilave edilmiştir.

1.7.4.1. Yenilikçilik

Yenilikçilik, girişimcilikle ilgili, çevresel bir ihtiyacın sonucu ortaya çıkar. İşletmenin mevcut ürün ve hizmetleri geliştirmesi ve pazarın taleplerini karşılayacak şekilde sunmasıyla ilgili yetenekleri yenilikçiliği ifade eder. Bununla birlikte, bu çalışmada yenilikçiliğin inovasyon fırsatlarını belirleme, yeni kabiliyetler geliştirme, kaynakları arttırmadaki önemi de vurgulanmıştır.

Miller ve Friesen'a göre, yenilikçilik boyutu, mevcut uygulama ve teknolojilerin yerine; yeni fikirlerin deneyimlenmesi, yaratıcı süreçlerin desteklenmesi anlamına gelir. (Miller, 1983; Politis, 2009, 203)

Yenilikçilik, teknoloji evriminin bir süreci olarak, üç aşamadan oluşur.

- Yeni fikir, zihni yaklaşım veya buluşun ortaya konması,
- Buluş veya fikrin pazar ihtiyaçlarına göre geliştirilmesi,
- Fikirlerin arge ile geliştirilmesi sayesinde, ürüne dönüştürülmesi aşamalarını kapsar.

1.7.4.2. Risk Alma

Girişimcilikte, risk alma, girişim eğiliminin ve yenilikçi davranışların önemli bir parçası olarak görülür. Günümüzde, çoğu girişimci firmanın, pazara yenilikçi ve müşteri odaklı uygulamalar sayesinde, giriş yaptığı ve yüksek düzeyde risk aldığı gözlemlenir.

Tablo 7.Yöneticilerin Karşılaştığı Risk Tipleri

İş Riski	Denenmemiş pazarlara girme veya kanıtlanmamış teknolojilere taahhüt etmekle ilgili olarak karşılaşılan risk,
Finansal Risk	Şirketin büyümek amacıyla kaynaklarının bir bölümünü ayırması veya borç alması sonucu ortaya çıkan finansal anlamdaki getiri riski,
Kişisel Risk Alma	Yöneticinin, işletmenin geleceğiyle ilgili karar alınmasında, diğer yöneticilerin kariyerlerinde önemli sonuçlar oluşturan risk üstlenmesi.

Kaynak (Lumpkin ve Dess, 2005,136)

Tablo 7’de yöneticilerin, girişimde karşılaşması olası riskler tanımlanmaktadır. İşletmelerin, rekabetçi konumlarını risk olarak, güçlendirme amacıyla kullandıkları diğer bazı yöntemler şunlardır:

- Belirsizliği, azaltacak risk faktörlerinin araştırılarak değerlendirilmesi,
- Farklı alanlarda denenmiş uygulama ve tekniklerin uygulanması.

1.7.4.3. Proaktiflik

Literatürde, proaktiflik, gelecekteki olası sorun ve değişimler karşısında öngörü sahibi olmayı ifade eder. Proaktiflik, özellikle rekabetçi avantaj elde etmede etkili olan bir boyuttur. (Lumpkin, Dess, 2005,135)

Chen ve Hambrick, işletmenin, teknoloji, inovasyon, rekabet ve müşteriler anlamında, çevresine karşı proaktif olması gerektiğini belirtmektedir. Pazara öncü olarak giriş yapan, marka kimliği oluşturan ya da sektörüyle ilgili yeni teknolojileri adapte eden işletmeler, öncü işletme olmanın avantajına sahip olur. (Chen, Hambrick, 1995)

Proaktif firmalar, rakiplerden önce yaratıcı fikri uygular, gerekli kararları alarak harekete geçerler. Bu organizasyonlar, trendleri izler, mevcut müşterilerin gelecekteki ihtiyaçlarını araştırır ve talepteki değişimleri önceden tahmin eder. Böylece, yeni girişim fırsatlarını belirler ve değerlendirirler. Gelecek odaklı olmanın yanı sıra, endüstrideki rekabetçi anlayışı değiştirecek bazı yöntemlerin arayışındadır. Bu amaçla, yenilikçi ve proaktif davranışlarla, yeni girişimler, ortaklıklar, pazar ve ürün fırsatlarından yararlanma konusunda çaba gösterirler. (Dess, Lumpkin, Mc. Gee,1999)

1.7.4.4. Agresiflik

İşletmeler, endüstri lideri olmak ya da rekabetçi konumlarını korumak amacıyla, rakiplerle mücadele etmek zorundadır. Rakipleri safdışı bırakmaya ilişkin işletmenin çabalarını ifade eder. Agresiflik, ölçülü, ılımlı olarak uygulanması gereken bir stratejidir. (Lumpkin, Dess, 2005, 137)

Firma, pazar payı elde edebilmek için, kârdan feragat etmek suretiyle, fiyatlarda indirim uygulayabilir. Böylece, rakiplerin tepkileri ölçülür ve benzer girişimleri piyasaya sunmaları önlenir. Örgütün girişimci konumunu korumaya yönelik olarak kullandığı yöntemler şunlardır: Fiyatlarda, etkili şekilde indirim yapmak suretiyle, pazara giriş yapmak, başarılı rakip işletmelerin, teknik ve iş uygulamalarının taklit edilmesi, yeni ürün ve teknolojilerin, müşterilere ve rakiplere duyurulması.

1.7.4.5.Otonomi (Özerklik)

Otonomi, fırsatların izlenmesinde, kendi kendini yönetme yeteneği ve isteğini ifade eder. Bir diğer ifadeyle, bağımsız hareket etme özgürlüğü anlamına gelir. (Lumpkin, Dess, 1996) Çalışanların önemli konuları araştırıp bilgi edinerek, ekipteki diğer üyelerle paylaşması, inovasyon sürecine olan katkıyı artıracaktır. Örneğin, yeni ürün, hizmet, süreçlerin geliştirilmesi, derinlemesine pazar ve teknik bilgi gerektiren bir konudur.

Bu bölümde, girişim ve öğrenme odaklı örgüt kültürünün, daha iyi açıklanmasına yardımcı olacağı düşüncesiyle rekabetçi değerler modeli açıklanmış, girişim odaklı işletme kültürünün şekillendirilmesinin öneminden söz edilmiştir. İnovasyonla gelişmeyi hedefleyen işletmelerin, girişim odaklı işletmeler arasında yer alma hedefiyle çaba göstermesi önemlidir. Risk almada kararlı olma, proaktif davranışlar gösterilmesi, işletmeleri zaman sürecinde farklı konumlara ulaştıracaktır. Özetle, yönetimin önemli önceliği, girişim ve öğrenme odaklı kültürü şekillendirebilmek olmalıdır.



İKİNCİ BÖLÜM

TEORİK MODELDE DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ

Tez modelindeki değişkenlerin birbirleriyle ilişkileri bu bölümde açıklanmaya çalışılmıştır. Literatürde, bu konuya ilişkin önceki araştırmalar tablo halinde yer verilmiştir. Dünya çapında başarılı işletmelerin inovasyon uygulamaları bu bölümde işlenmektedir. Bu bölümde, yenilikçi organizasyona dönüşmede temel faktörler, kuruluş yaşı ve ölçek boyutunun inovasyon üzerindeki etkileri incelenen diğer önemli konulardır.

2.1.1. Dönüştürücü Liderlik Tarzı -Örgütsel İnovasyon

Liderler, işletmede fonksiyonel alanlar arasında işbirliği kurmak suretiyle ve doğru iletişim sayesinde etkili olurlar. Liderler, güven telkin eden, kolektif kimliği geliştiren ve ortak paylaşılan değerler oluşturan davranışlar göstererek, çalışanları inovasyon konusunda insiyatif almaya teşvik ederler. Tablo 8’de, liderlikle ilgili literatür taramalarına göre, dönüştürücü liderlik tarzı ile örgütsel inovasyon arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmaların amaçları, sonuçları ve yazarları ile birlikte yer verilmiştir.

Tablo 8. Dönüştürücü Liderliğin İnovasyona Etkisine İlişkin Literatürdeki Araştırmalar

Araştırmanın Kapsamı	Yazar/Yıl
Çalışmada, dönüştürücü liderlik ile örgütsel inovasyon arasındaki ilişkiler, örgütsel düzeyde araştırılmıştır. 63 firmadan 219 yöneticiden elde edilen veriler, yapısal eşitlik modeliyle analiz edilmiştir. Dönüştürücü liderlik boyutlarıyla, örgütsel inovasyon arasında pozitif ilişki olduğu belirtilmiştir.	Mokhber İsmail 2015
Araştırma, Pakistan’da bulunan işletmelerde, 523 personel üzerinde, dönüştürücü liderlik, örgüt kültürü ve inovasyon eğilimi arasındaki ilişkilerin incelenmesini hedeflemektedir. Bulgular, dönüştürücü liderliğin, örgüt kültürü ve inovasyon eğilimiyle pozitif yönde ilgili olduğunu göstermektedir.	Awais, Ryan, Fantazy, 2012

Danimarka'da iki büyük ölçekli işletmede, görev yapan 58 orta kademe yönetici üzerinde yapılan bir araştırmadır. Araştırma sonuçları, durumsal faktörlerin ve iş koşullarının dönüştürücü liderlik davranışlarıyla ilgili olduğunu belirtmiştir.	Nielsen K, Cleal B. 2011
Dönüştürücü liderlik ile izleyenlerin inovasyonu uygulama davranışı arasındaki ilişkilerin belirlenmesi hedeflenmiştir. Dönüştürücü liderliğin, izleyenlerin inovasyonu uygulama davranışıyla güçlü şekilde ilgili olduğu ve bu ilişkide izleyenlerin algıladığı örgüt iklim düzeyinin aracı değişken rolü olduğu belirlenmiştir.	Micheals et 2010
Dönüştürücü liderlik ile örgütsel inovasyon ilişkili konular, bireysel ve örgütsel düzeyde incelenmiştir. Bu amaçla, Türkiye'deki 43 mikro ve küçük ölçekli işletmede, çalışan 163 arge yönetici ve personelinden toplanan veriler analiz edilmiştir. Analiz sonuçları, dönüştürücü liderliğin, bireysel ve örgütsel düzeyde yaratıcılık üzerinde pozitif yönde etkileri olduğu belirlenmiştir. Araştırma sonuçları, örgütsel inovasyon sürecinde, dışsal desteğin önemini göstermektedir.	Gümüşlüoğlu, İlsev, 2009
27 Avrupa ülkesinde faaliyet gösteren işletmelerde, görev yapan 153 üst düzey yönetici ve 695 orta kademe yönetici üzerinde araştırma yapılmıştır. Liderlik ile inovasyon ilişkisinde, sosyo-kültürel ortam oldukça önemli olduğu ortaya çıkmıştır. İşletmedeki üst düzey yöneticiler, liderlik davranışlarıyla, örgütsel inovasyona yönelik, çalışma ortamını şekillendirmeye ve tanımlamaya destek olduğu belirlenmiştir. Liderin, reformları başlatması için, örgütsel düzeyde çalışmasının gerekli olduğu ortaya konmuştur.	Elenkov, Manev, 2009
Dönüştürücü liderliğin, ekip inovasyonu üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Örgüt ikliminin, bu bağtıdaki aracı değişken rolü araştırılmıştır. Dönüştürücü liderliğin, ekip inovasyonuna yardımcı olduğu, ancak ekip inovasyonunu teşvik etmede yeterli olmadığı tespit edilmiştir. Ekiplerin inovasyonu gerçekleştirmesi için, örgüt ikliminin gerekli olduğu belirlenmiştir.	Eisenbeiss Knippenber Boemer 2008

<p>Üst yönetim kademesindeki, yönetim kurulu başkanlarının sergilediği dönüştürücü liderlik davranışlarının, organizasyonun inovasyonunu nasıl etkilediğini incelemektedir. Tayvanda faaliyet gösteren 50 işletmeden toplanan veriler analiz edilmiştir. Araştırma sonuçları, CEO'ların dönüştürücü liderlik davranışları ile örgütsel inovasyon arasında pozitif yönde ilişki olduğunu göstermiştir.</p>	<p>Jung, Chow, Wu,2008</p>
<p>Araştırma, 160 ilaç firması örnekleminde incelenmiştir. Deneysel çalışmanın amacı, teknoloji tabanlı işletmelerde, dönüştürücü liderliğin, örgütsel inovasyon ve performansı üzerindeki etkisini, örgütsel öğrenme düzeyine bağlı olarak incelemektedir. Veriler, yapısal eşitlik modeliyle test edilmiştir.</p>	<p>Morales Reche, Torres Hurtado 2008</p>
<p>İnovatif fikir üretimi ve uygulama sürecinde, liderlik davranışlarının, çalışanların inovatif davranışlarını teşvik etmede rolünü açıklamaya yöneliktir. Bu amaçla, 13 liderlik davranışı tanımlanmıştır. Liderlerin, çalışanların fikir üretimi ve uygulanması sürecinde, yenilikçi davranışları motive ettiği ortaya konmuştur.</p>	<p>Jong, Hartog 2007</p>
<p>Patent ofisi istatistiklerinden alınan bilgilere dayanılarak, İspanya'da kayıtlı patent sayısı en yüksek olan 3 sektör belirlenmiştir. Bu sektörlerden 50'den fazla çalışana sahip olan işletmeler üzerinde araştırma yapılmıştır. Araştırma sonuçları, sadece üst yönetimin sağladığı ekip vizyonunun, organizasyonun inovasyon performansını açıklamaya yetmediğini göstermiştir. İnovasyon, otonom iş ekiplerinin mevcudiyetini gerektirdiği sonucuna ulaşılmıştır.</p>	<p>Carmen Luz Salustiano 2006</p>
<p>Elektronik ve telekomünikasyon sektöründe, 32 Tayvan firmasından toplanan verilerle, üst düzey yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışlarının, örgütsel inovasyon üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Bu liderlik davranışlarının, direkt ve indirekt olarak güçlendirme ve örgütsel iklim aracılığıyla, örgütsel inovasyonu üzerinde etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.</p>	<p>Jung, Chow, Wu,2003</p>
<p>Çok uluslu işletmelerde, 227 üst düzey yönetici ve 2247 orta kademe yöneticiden toplanan verilerle, dönüştürücü liderlik davranışlarının öncülleri belirlenmiştir.</p>	<p>Bommer, Rubin, Baldwin, 2004</p>

2.1.2.Dönüştürücü Liderlik Tarzı ile Öğrenme Odaklılık İlişkisi

Organizasyonun etkili örgütsel öğrenmeye ilişkin çabalarında, çalışanların öğrenme sürecine yönelik olarak, geliştirdikleri tutum ve davranışların rolü vardır. Bu konudaki önemli destekleyici unsurlar, zihinsel modeller, bilgi paylaşımı, açık fikirliliktir.(Schein, 1993;Popper, Lipsthiz, 2000; Kaya, Patton, 2011,206)

Dönüştürücü lider, örgüt üyeleri arasında ilham verici motivasyon ve güveni sağlayarak, entelektüel teşvikte bulunarak; örgütsel öğrenmeyi harekete geçirir. Böylece, çalışanların daha inovatif ürün ve süreçler ortaya çıkarmalarına olanak sağlayan, yenilikçi ve yaratıcı öğrenme ortamı oluşturulur.

Tablo 9. Öğrenme Odaklılıkla İlgili Yapılan Önceki Literatür Çalışmaları

İnovatif faaliyetleri olan, 150 Türk firmasından toplanan verilerle, ürün inovasyon performansı ve öğrenme odaklılık arasındaki ilişkiyi açıklanması ve tanımlanması amaçlanmıştır. Bu çalışmayla, ürün inovasyon performansını önemli düzeyde etkileyen değişkenlerin belirlenmesi hedeflenmiştir.	Çalışır, Gümüşsoy, Güzelsoy 2013
Bahrain’de, 119 hizmet işletmesinden toplanan verilerle, dönüştürücü liderlik, bilgi yönetim süreci, ürün inovasyonu ve süreç inovasyonu arasındaki bağlantılar analiz edilmiştir. Hiyerarşik regresyon analizi sonuçları, dönüştürücü liderliğin ürün ve süreç inovasyonları üzerinde direkt etkisi olduğunu göstermektedir.	Birasnav Albufalasa, Bader 2013
Araştırma, bilgi temelli kaynaklar, pazar ve öğrenme odaklılık ve inovasyon performansı arasındaki ilişkileri açıklamaktadır. Türkiye’de farklı endüstrilerde faaliyet göstermekte olan 135 işletmeden veriler toplanmıştır. Bulguların analiziyle, bilgi temelli kaynaklar, öğrenme ve pazar odaklılığın inovasyon performansı üzerinde önemli etkileri olduğu ortaya konulmuştur. Öğrenme odaklılık ile inovasyon performansı arasındaki bağımtıda, bilgi temelli kaynakların, düzenleyici bir ilişkiye sahip olduğu doğrulanmıştır.	Kaya, Nihat Patton John 2011
Güney Kore’de 50 kişiden az çalışana sahip olan,201 işletmeden elde edilen verilerle, örgütsel öğrenme kültürünün inovasyon üzerindeki etkisi incelenmiştir. Yenilikçi örgüt kültürünün bu ilişkideki aracı etkisi analiz edilmiştir. Araştırma sonuçları, örgütsel öğrenme kültürünün inovasyon uygulamaları üzerinde direkt etkiye sahip olduğunu, yenilikçi kültür aracılığıyla da dolaylı pozitif etkisi olduğunu belirtmektedir.	Skervlavaj M, Song, Lee Youngmin 2010
Dönüştürücü liderlik, örgütsel öğrenme, bilgi yönetimi, örgütsel inovasyon ve örgütsel performans arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla, İran’da 106 üretim işletmesinin yönetim kademesinde görev üst düzey yönetici ve diğer kademelerdeki 280 yöneticiyle anket yapılmıştır.	Naruziy Ali Dalfard Majazi

Verilerin yapısal eşitlik analiziyle değerlendirilmesi sonunda, dönüştürücü liderliğin, örgütsel öğrenme aracılığıyla dolaylı olarak örgütsel inovasyonu etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.	
İspanya’da üretim, inşaat, servis ve tarım sektörlerinde faaliyet gösteren işletmeler görev yapan 408 CEO’dan toplanan veriler analiz edilmiştir. Araştırmada, CEO’ların dönüştürücü liderlik davranışlarının, örgütsel öğrenmeyi etkilediği belirtilmektedir. Sonuç olarak, dönüştürücü liderliğin, örgütsel öğrenme aracılığıyla, örgütsel inovasyon üzerinde dolaylı olarak etkisi kanıtlanmıştır.	Aragon, Correa, 2007

2.1.3.Dönüştürücü Liderlik Tarzı ile Girişim Odaklılık İlişkisi

Literatürde, liderlik ve girişimciliğin kesişim kümesini, "fırsatları görebilme ve kullanma yeteneği, risk alma ve proaktif davranma eğilimi" oluşturur. Girişim odaklılık, firmayı inovatif faaliyetlere yönelten bir kıvılcım olarak nitelenir.

İreland ve Sirman’a göre, girişim odaklılık, özgün fikir geliştirmenin ve risk almanın teşvik edildiği, bir örgüt kültürü olarak ifade edilir. (İreland, Hitt, Sirman, 2003,13) Bir girişimci olarak yönetici, organizasyonda kontrollü değişimin planlanması ve başlatılmasından sorumludur. Bununla birlikte, lider ekip ruhunu oluşturarak, geleceğe ilişkin çekici bir vizyon oluşturur.(Muchiri, Murray, 2013, 22)

Dönüştürücü lider, ortak bir kimlik paylaşımını geliştirir, kişiler arasında bağlar oluşturur. Lider, sürekli olarak yeni fırsatlar araştırır ve bunlarla ilgili olarak iyileştirme projeleri başlatır.(Mintzberg,1973,168; Hult, 2004, 432)

Dönüştürücü liderlik davranışları sergileyerek, yeni fikirleri, yaratıcılığı ve deneyimlemeyi teşvik eder, izleyicilerin sadakatini, güven ve motivasyon duygularının daha yüksek düzeylere erişimini temin eder. Dönüştürücü lider, derinlemesine entelektüel birikimi sayesinde, kuralları, uygulama ve süreçleri sorgular. Lider, görevleri delege ederken, bireysel özellik ve farklılıkları dikkate alarak davranır. Özetle, küçük ve orta ölçekli işletmelerde dönüştürücü lider, çalışanların beklentilerin üzerinde performans göstermeye ve işi sahiplenmeye teşvik eder. (Bass,1985; Walumbwa, 2011) Girişim odaklılık, proaktiflik, agresiflik ve öncülük gibi boyutlar sayesinde, yöneticilerin çeşitli inovasyon projelerini desteklemesini ve iç girişimciliğin teşvikini sağlar.

2.1.4. Öğrenme odaklılık ve İnovasyon Performansı İlişkisi

İşletmeler, yetkinliklerini, kaynaklarını ve kabiliyetlerini etkili öğrenmeyle geliştirebilirse inovatif olabilir. Böylece, müşteri ihtiyaçlarını tahmin edebilirler. Öğrenmeye adanmış işletme, rakiplerinden daha fazla inovasyon yeteneğine sahip olur. Böylece, pazar talebi sayesinde, ortaya çıkan fırsatları yakalama fırsatı elde eder. Sonuç olarak, yenilikçiliğe olan ilgi sayesinde, inovatif bir öğrenme kültürünün olduğu iş ortamının filizlenmesini sağlar.

Organizasyonda öğrenme kültürünün geliştirilmesi, inovasyona ilişkin konularda gelişme sağlanması, rekabetçi avantaj elde edilmesi yönünden önemlidir. Literatürdeki çeşitli araştırmalar, öğrenme odaklılığı, örgütsel inovasyonun önemli bir öncülü olduğunu vurgulamaktadır.(Calontone, Zhao, 2000,11) Kaya ve Patton'a göre, öğrenme odaklılığın, işletmelere en önemli katkısı, inovasyon performansını artırmasıdır. (Kaya, Patton,2011,207)

2.1.5.Girişim Odaklılık ile İnovasyon Performansı ilişkisi

Girişimciliğin özünde, değer yaratma istekliliği ve inovasyon yer alır. Covin'e göre, girişim odaklı işletme, yeni pazar fırsatlarını izlerken, rakiplerine göre, daha proaktif davranır.(Covin, Slevin,1989; Covin,2006; Miller, 1983; Zahra, Covin,1995; Politis, 39) Bu nedenle, yönetim tarafından sergilenen, proaktif rekabetçi duruş ve riskli projelere eğilim, girişim odaklılığın göstergelerindedir. Sonuç olarak, güçlü inovasyon performansı gerçekleşir.

Literatürdeki araştırmalar, güçlü girişim odaklı davranan işletmelerin, girişim odaklı olmayanlara göre, daha yüksek düzeyde performans gösterdiğini ortaya koymaktadır. (Lumpkin, Dess, 1996; Rauch, 2009; De Clerq, 2010) Literatürde, Slater ve Narver(1995), girişimsel değerlere sahip işletmelerin, mevcut girişime ve yeni girişimlerin oluşumuna daha fazla katkı sağladığını, devam eden işlerin revize edildiğini belirtmektedir. (Slater, Narver, 1995; Muchiri, Murray,2013,20) Tablo 11'de görüleceği üzere, girişim odaklılık ve liderlikle ilgili literatürde, liderlik davranışlarının, işletmenin inovasyon yeteneği, risk alma, çalışanların proaktif davranışları ve girişimci tutumlarını etkilemesine ilişkin araştırmalar yer almaktadır.

Tablo 10. Girişim Odaklılıkla ilgili Literatürde yer alan Araştırmalar

Çalışmanın amacı, dönüştürücü liderlik davranışları, girişim odaklılık ve işletme performansı arasındaki ilişkilerin açıklanması, küçük işletmeler örnekleminde incelenmesidir.	Mc Murray, 2015
İran'daki petrokimya işletmeleri üzerinde, girişim odaklılığın inovasyon performansı üzerindeki etkisi, araştırmıştır. Bulgular, girişim odaklılığın proaktiflik ve rekabetçi agresiflik haricindeki tüm boyutların, inovasyon performansı üzerinde, etkisi olduğunu belirlemiştir.	Khalili H. Fazel A. 2013
Araştırmada, Eskişehir'deki kimya sektöründe yer alan 5 büyük işletmeden toplanan 371 veriyle, örgüt kültürü tipleriyle, yenilikçilik arasındaki ilişkiler analiz edilmiştir. Araştırma sonuçları, örgütsel inovasyon ile örgüt kültürü bağlantısında rasyonel kültürün örgütsel inovasyon üzerinde daha güçlü etkiye sahip olduğu ortaya konmuştur.	Demirci E. 2013
Arap emirliklerindeki, endüstriyel işletmelerde, full time çalışanlardan toplanan verilerle, çeşitli liderlik tarzı ve davranışlarının, girişim odaklılık boyutlarından yenilikçilik/risk alma ve proaktiflik üzerindeki etkileri, deneysel olarak incelemiştir. Bulgular, görev ve insan odaklı davranışlarının örgütün girimci davranışı üzerindeki etkisinin önemini vurgulamaktadır. İnsan odaklı liderlik tarzları ve girişim odaklılık boyutları olan proaktiflik, risk alma ve yenilikçiliğin pozitif ve önemli düzeyde ilişkili olduğu belirlenmiştir.	Politis, Denis 2009

2.2. BAŞARILI İNOVASYON UYGULAMALARINDAN ÖRNEKLER

Organizasyonların çoğu, faaliyete başladıkları ilk yıllarda, vizyoner liderlerin yönlendirmesiyle, başarılı inovasyonlar gerçekleştirir. Buna rağmen, zaman sürecinde, inovasyon yeteneklerini giderek kaybedebilirler. Endüstriyel koşulların hızlı değişimine rağmen, bazı işletmelerin halen üstün rekabetçi konumunu nasıl koruduğu araştırmacı ve uzmanlarca araştırılan bir konudur. Dünyadaki başarılı inovasyon örnekleri, bu konuda bir öngörü sağlayacağı düşüncesiyle bu bölümde incelenmektedir.

2.2.1. Google Örneği

Google, sürekli inovatif ürünler üreten, yeni iş alanlarında girişimcilik özellikleriyle tanınan bir işletmedir. Google'ın inovasyon yeteneğinin ardında, işletme kurucuları tarafından belirlenen vizyon ve misyonun öneminden sözedilebilir. Örneğın, Google firmasının misyonu, "Uluslararası düzeyde erişilebilir ve faydalı olan, personeline en iyi çalışma ortamını sağlayan bir firma olmaktır." (Steiber, Alarge, 2013, 244)

Google'daki yenilikçiliğe ilişkin temel faktörler şöyle özetlenebilir.

- İnsan kaynağının çeşitliliği ve yetkinliği,
- Örgütsel düzeyde öğrenme odaklılığı,
- İnsan kaynağının firmaya bağlılığı, dış çevreyle iletişim,

Saxenion'a göre, "Silicon vadisi, önde gelen araştırma merkezi olarak, araştırmacı ve çalışanlardan oluşan, deneyimli ve yetenekli insan kaynağı havuzuyla, google için önemli bir kaynak oluşturur".(Saxenion, 2010, 10)

Google'da örgütsel öğrenme, başarı ve hatalardan ders alma sistemi olarak ifade edilir. Google'da çalışanlara göre, networkler ve ekip çalışmasının, örgütsel öğrenmede önemli payı vardır. Google'da networklerle, çalışanlar arasında bilgi paylaşımı sağlanır, böylece etkin öğrenme gerçekleşir. Lider, çalışanların fikirlerini geliştirebilecekleri bir ortam oluşturur.(Calantone, 2002, 517)

Google'da bilgi alışverişi ve paylaşımını gerçekleştirmek amacıyla, haftalık toplantılar düzenlenir. Bu toplantılara, mühendislik, pazarlama, finans, üretim ve ik alanlarından gelen ekip çalışanları katılımı sağlanır. Bu ekipler, farklı eğitim ve deneyim alanlarından gelmeleri sayesinde, yenilikçi olma ve yaratıcı problem çözmeye yönelik çoklu yaklaşımlar geliştirirler. Böylece, ürün ve iş geliştirmeye ilgili karşılaşılan problemlere çözüm getirilebilir.

2.2.2. Disney ve İkea'da İnovasyon Uygulamaları

Literatürde, işletmelerin başarılı inovasyon faaliyetleri gerçekleştirmesinde, kaynak ve yetenekleri yönetmesinin öneminden sözedilir.

İnovasyon faaliyetlerinde başarılı işletmelerin, müşteriye değer katmayı keşfeden bir yapıya sahip oldukları gözlemlenir. Bu bölümde, inovatif hizmet mükemmelliğinin geliştirilmesinde başarılı olan iki uluslararası işletme olan Disney ve İkea'nın uygulamalarından sözedilecektir. Böylece, başarılı organizasyonların müşterilerini inovasyon gelişim sürecine nasıl dâhil ettikleri belirtilecektir.

Bu iki örnekle, organizasyonları için radikal olarak yeni olan, ancak müşteriler için kademeli yeni olan bir inovasyonu nasıl planlandığını ve yönetildiğini açıklığa kavuşturur. Bu işletmelerin, başarılarının ardındaki temel unsur, inovatif faaliyetler için gerekli olan, yeni roller ve davranışların, çalışanlara ve müşterilere öğretilmesidir. İkea ve Disney işletmeleri, inovasyonu yeniden oluşturma sürecinde, müşterileri kilit değer olarak görmektedir. Disney firmasının amacı, müşterilere sihirli hizmet sunma kabiliyetine dayalı başarılı bir iş modeli sunmaktır.

Disney'de, ziyaretçi anketleri, görüşmeler ve hedef gruplar, bireysel görüşmelerle sunulan hizmetlere ilişkin, sorular yöneltilir. Böylece, şu anda ve gelecekte tekrarlanan ziyaretlerle farklı ve etkileyici hizmet deneyimleri sunmak amacıyla, müşteri beklentilerini karşılayacak hizmetler belirlenir.

Anketlerden elde edilen sonuçlar, inovatif aktivitelerin hangi konulara odaklanacağına ilişkin fikir verir. Disney'in planlama ekibi, ziyaretçilere uygulanan anketler ve görüşmeleri dikkate alınarak, müşterilerin park alanı içinde bir gününü nasıl geçirdiğini belirler. Disney'de, ziyaretçilerle yapılan görüşmeler ve anketlere dayalı gözlemler sonucu, Disney'in yeni lunapark tasarımı oluşturulmuştur.

İkea firması, müşterilerden hangi gıda ürünlerinin sunulmasının tercih ettiklerine ilişkin geri bildirimde bulunmalarını istenmiştir. Müşterilerin geribildirimlerine dayanılarak, yiyecek marketi, bistro, personel restaurantı ve mağaza içi halk restaurantı olarak dört yeni üniteyi hizmete açılmıştır.

Örneğin, İkea müşteri anketleri, evlerini döşemek için alışveriş etmenin yanı sıra, gıda reyonu ve restaurantın sunulan hizmetlere ilişkin memnuniyeti göstermektedir. Özetle, başarılı uygulamaların incelenmesiyle, müşteriler ve şirket çalışanlarının inovasyon sürecine dâhil edilmesinin olumlu sonuçlarını gözlemleyebiliriz.

2.3.YENİLİKÇİ ÖRGÜTE DÖNÜŞÜMDE ÖNEMLİ UNSURLAR

İşletmeler, yenilikçi örgüte dönüşmek istemesine rağmen, bunu gerçekleştirilmesi için bazı önemli unsurları dikkate almaları önemlidir. Literatür araştırmalarına göre, inovatif işletmeye dönüşmeye ilişkin, incelenmesi gereken örgütsel düzeydeki temel unsurlar şunlardır:

Tablo 11. İnovatif Organizasyonun Temel Bileşenleri

Örgütsel Unsurlar	Açıklama	Yazar
Paylaşılan Vizyon Ve Yönetimin Dönüştürücü Liderliği,	Stratejik hedefin oluşturulması, üst yönetimin taahhüdü ve vizyonun net olarak ifade edilmesi.	Champy Nohria, 1996
Etkin Ekip Çalışması	Çapraz fonksiyonel ekipler oluşturulması ve ekiplerin problem çözmede kullanımı.	Whellwright, Clark, 1992
Çok Yönlü Etkin İletişim	Organizasyon içinde, dışında ve örgütlerarası iletişimin sağlanması. (yukarıdan aşağıya ve yatay)	Allen, Francis, De Meyer
İnovasyon Sürecine Topyekûn Katılım	İşletme çapında, sürekli geliştirme aktivitelerine tüm çalışanlarının katılımının sağlanması.	Bessant, Caffyn, 1996
Öğrenen Organizasyon Olmak	Bireysel öğrenmeye yardımcı olan süreçlerin, yapı ve kültürlerin şekillendirilmesi.	Nonaka,1991; Starkey,1996
Yetenekli İnsan Kaynağının İstihdamı Ve Motivasyonu	İnovasyonu kolaylaştıran ve enerji veren şampiyonlar geliştirmesi.	Bess, 1995
Eğitim Ve Geliştirme Programlarının Düzenlenmesi.	Çalışanları güçlendirmeye yönelik eğitim ve geliştirme programlarının işletme içinde uygulanması.	Nonaka, 1991

Kaynak (Tidd ve Bessant, 2009, 103)

- **Paylaşılan Vizyon**

İnovasyon, temel olarak, öğrenme ve değişimle ilgili, maliyeti ve riski beraberinde getirir. Bu nedenle, engellerin üstesinden gelmede, enerji ve kararlılık gerekir. Risk almak suretiyle, iş kuran girişimciler, inovatif fikir geliştiren yatırımcılar, net vizyon ifadesiyle etkin dönüştürücü liderlik davranışlarıyla organizasyonda dönüşümü gerçekleştirebilir.

- **Etkin Ekip Çalışması**

Son yıllarda, radikal ve kademeli inovasyonların gerçekleştirilmesinde, ekip çalışmasına yönelme görülmektedir. Özellikle, proje uygulamalarında, etkin ekip çalışması başarı sağlamada önemli bir faktördür. 20 yıl önce, arabanın üretim süreci, 5 yıl süre alırken, günümüzde bu süre oldukça kısalmıştır. Ford ve Crysler firmalarının, kalite geliştirme ve ekip çalışmasına verdiği önemin bunda payı büyüktür. (Tidd, Bessant, 2005,105) Çalışanların karşılaştıkları problemlerle ilgili, yöneticilere danışmaları örgütlerarası problem çözme gruplarıyla gerçekleşir. Bunun yanı sıra, çapraz fonksiyonel ekiplerle, ekip çalışanlarının rollerini daha iyi dengelemesi sağlanır. (Montes ve diğerleri, 2004)

- **Çok Yönlü Etkin İletişim**

Etkin iletişim, çeşitli iletişim kanallarının kullanılmasıyla gerçekleşen çok boyutlu iletişimi ifade eder. İnovasyon sürecinde, iletişimde oluşabilecek aksaklıklar nedeniyle başarısız uygulamalarla karşılaşılabilir. Etkin iletişim için önerilen mekanizmalar; iş rotasyonu, ekip toplantıları ve brifingler olarak belirtilebilir.

- **İnovasyon Sürecine Topyekûn Katılımın Sağlanması**

Japon endüstrisi tarafından gerçekleştirilen kalite mucizesi, çalışanların önerilerine dayanır. Toyota ve Matsushita, her yıl çalışanlardan aldığı milyonlarca öneriyi, seçip değerlendirdikten sonra, geliştirerek uygulamaktadır. İnovasyon sürecinde, çalışanların katılım düzeyinin artırılması önemlidir.

- **Öğrenen Organizasyon Olabilmek**

İşletmelerin çoğu, inovasyonu yönetmede, etkin bazı yöntemler geliştirmeleri sayesinde başarıya ulaşırlar. İnovasyon, deneyimleme, yansıtma ve yorumlama sürecinden oluşan "*öğrenme döngüsü*"nü ifade eder. Öğrenme döngüsünün, yönetilmesiyle ilgili başarı, yeni ürün ve süreç teknolojisinin etkin şekilde uygulanmasına bağlıdır. Tek döngülü öğrenme, kademeli ürün ve süreç inovasyonlarıyla ilgilidir. Çift döngülü öğrenme, radikal inovasyonla ilgilidir. (Therin, 2006, 9)

Çalışanların çoğu, etkin öğrenme stratejileri geliştirmede daha yetkin hale gelir. İşletme çalışanları, rakiplerden daha hızlı olarak, yeni bilgi üretmenin yanı sıra, bilgiyi etkin olarak işleme kabiliyetine sahip olmalıdır. Özetle, öğrenen organizasyon olabilmek, bilgiyi paylaşmayla mümkün olur. Öğrenen organizasyon, yeni fikirleri, süreçleri ve ürünleri başarılı olarak adapte etme ve uygulama kabiliyetine sahiptir. Böylece, inovasyon kapasitesinin artırılması sağlanır.(Hurley, Hult,1998)

- **İnsan Kaynağının Önemi ve İKY Uygulamaları**

Örgütsel bağlamda insan kaynağı, çalışanların uzmanlık ve yeteneklerini ifade eden geniş kapsamlı bir konudur. Organizasyonlar, dış ortamdaki teknolojik gelişmelerle ilgili yenilikler hakkında bilgi edinmek ve araştırma ve yorumlamak için yetkin insan kaynağına gereksinim duyar. (Birdthistle, Fleming, 2005; Wang, Ellinger, 2011, 565) Böylece, rakiplerinden daha hızlı şekilde yeni bilgiyi edinebilirler.

Organizasyonda eğitimli, entelektüel birikime sahip çalışanların istihdam edilmesi önemlidir. Bunun yanı sıra, başarılı çalışanların finansal ödüllendirmesi sayesinde, insan kaynağı yeteneklerinin geliştirilmesi mümkün olur. Böylece, organizasyonda yetenekli insan kaynakları havuzu oluşturabilir. (Zehir, Üzmez, Yıldız, 2016, 806) Yenilikçi işletmelerde, iyi eğitimli, farklı fonksiyonel alanlardan gelen uzman kişilerden oluşan ekipler, yenilikçi araştırmalar üzerinde çalıştığı görülür.

Anker, Danimarka'da ileri teknoloji çalışanları üzerinde yaptığı deneysel çalışmalarda, kaliteli insan kaynağının, inovasyon yeteneğini arttırdığı sonucuna ulaşmıştır. (Alpkan, Bulut, 2011,737)

2.2.4. İşletme Yaşının İnovasyondaki Önemi

Eskiden kurulmuş olan işletmeler, yıllardır aynı sektörde faaliyet göstermeleri sonucu, alanında deneyimli, işle ilgili alışılmış rutinelere sahiptir. (Bruderl, Schussler, 1990; Rosenbauchet, 2011, 446) Buna rağmen, bu işletmeler, zaman içinde inovasyona uyum konusunda, önceki çeviklik ve dinamizmini kaybedebilirler. Eskiden kurulan işletmeler, yeni işletmelere göre, inovasyon uygulamalarında, daha çok engellerle karşılaşması olasıdır. Bu tip işletmelerin, çevreye ve değişen koşullara uyum göstermeleri, zaman alanve maliyetli konulardır.

Kuruluş yaşı yeni işletmeler, inovasyon uygulamalarında daha esnek ve çevik olabilirler. Bu nedenle, bu işletmeler, inovasyon faaliyetlerinde öncü olurlar.(Şahin, 2009, 266) Çünkü yeni işletmeler taklit edilmesi güç ve ikamesi zor olan bazı temel yetenekler geliştirme konusunda daha iyi olabilir. Böylece, uzun vadede rekabetçi avantajlarını koruyabilirler. Bu işletmeler için, inovasyon izlenmesi gereken fonksiyonel bir stratejidir. Özetle, bu iki farklı görüşün incelenmesi sayesinde, yeni işletmelerin, eski işletmelere göre, inovasyondan daha fazla faydalandıkları sonucuna ulaşılabilir.

2.2.5. İşletmenin Ölçek Büyüklüğü ve İnovasyon İçin Önemi

İşletmenin ölçeği, çalışan sayısı, girdi ve çıktı hacmi ve finansal kaynaklar göz önüne alınarak belirlenir. (Camison, Zornoza, 2004, 351) Literatür çalışmalarına göre, inovasyon faaliyetlerini gerçekleştirilmesinde, büyük ve küçük ölçekli işletmelerin sahip olduğu bazı avantaj ve dezavantajlar vardır.

İşletmenin ölçek büyüklüğü arttıkça, inovasyonu olumlu yönde etkileyeceğini belirten çeşitli araştırmalar vardır. Bu araştırmalara göre, büyük ölçekli işletmeler, öz yetkinliklerinin geliştirirken, sahip oldukları stratejik yönetim yeteneği, kaynakları ve know-how kullanmaları sayesinde avantaj elde ederler. Böylece, inovasyon faaliyetlerinde etkinlik sağlanır. Özetle, bu araştırmalara göre, büyük ölçekli işletmeler, daha fazla sayıda inovasyon gerçekleştirir.

Küçük ölçekli işletmelerin avantajlı olduğunu belirten araştırmalara göre, bu işletmeler girişimsel dinamizm, içsel esneklikleri sayesinde, değişen koşullara daha hızlı cevap verebilme yeteneğine sahiptir. Küçük ölçekli işletmeler, büyük ölçekli işletmelerin giremediği niş pazarlarda faaliyet gösterebilir.(Verhees, Meulenberg, 2004, 135)

Küçük ölçekli işletmelerde bilgi sistemleri, büyük ölçekli işletmelere göre, daha basit olması nedeniyle, çalışanlar fikirlerini daha kolayca ifade edebilir. Kurucu ya da başkanın direkt, resmi veya gayri resmi, dışsal bağlantılar sayesinde, iletişim kurması daha kolaydır. Büyük işletmelerde ise, iletişimin kompleksliği artar, çalışanların fikirlerini ifade etmesi zorlaşır.

2.2.6. Liderlik Davranışının Örgütün Ölçütüyle İlişkisi

Nooteboom'a göre, "küçük ölçekli işletmelerin, kurucu başkanları, etkin karar verici konumda olmaları sayesinde, çalışanların davranışları üzerinde etkili olma gücü" vardır. (Carson,1995; Nooteboom,1994) Liderle astları arasında düzenli iletişim olduğu için, vizyonun etkin biçimde iletilmesi, çalışanlar tarafından benimsenmesi kolaylaşır.

Liderlik literatüründe, örgüt ölçeği büyüdükçe, liderlik davranışının etkisinin azalacağını belirten araştırmalar bulunmaktadır. (Nahavardi, Malekzadeh, 1993; Koene, 2002; Vaccaro, 2012, 35) Bu araştırmalarda, işletme ölçeği büyüdükçe, liderin, çalışanları üzerindeki etkisi azaldığı vurgulanmaktadır. Özetle, büyük ölçekli işletmelerde, liderin astlardan istenilen düzeyde bağlılığı temin etmesi güçleşebilir. (Atwater, Bass, 1994)

Bu bölümde, sunulan başarılı inovasyon örneklerinin incelenmesi, inovasyona ilişkin firmalara öngörü sağlayacağı düşünülmektedir. Örgütün firma yaşı ve ölçek büyüklüğünün inovasyon ve liderlikle ilişkisi bu bölümde sözedilen diğer önemli konulardır.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

3.1.ARAŞTIRMANIN AMACI ve ÖNEMİ

Tez çalışmasıyla, teknopark firmalarındaki yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışlarının, organizasyonun inovasyon performansını girişim ve öğrenme odaklılığını nasıl etkilediği incelenmektedir. Saha araştırması, teknopark bölgelerinde yenilikçilik kategorisinde yer alan, küçük ve orta ölçekli işletmelerin, yönetici ve beyaz yakalı personel üzerinde uygulanmıştır. Çalışanların yöneticilerin dönüştürücü liderlik tarzına ilişkin algıları araştırılan diğer bir konudur.

3.2.ARAŞTIRMANIN ORJİNAL KATKISI

Örgütsel inovasyonun, girişim ve öğrenme odaklılık stratejik yönelimlerle ilgili olduğu bilinmesine rağmen, bu yönelimlerin örgütün inovasyon performansına nasıl katkı sağladığına ilişkin sınırlı sayıda araştırma yapılmıştır. Organizasyonun stratejik yönlendirmesinde, yöneticilerin dönüştürücü liderlik tarzı önemli bir faktördür. Bu nedenle, çok boyutlu ilişkilerin ve firmanın inovasyonu üzerindeki etkisinin tümüyle açıklanması gereklidir. Bu çalışma, yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışları, inovasyon performansı ve öğrenme ve girişim odaklılık değişkenleri arasındaki ilişkileri açıklamaya yönelik, teorik bir model önerisi sunmaktadır. Araştırma, iki yönüyle diğer araştırmalardan farklı olduğu düşünülmektedir. Birincisi, küçük ve orta ölçekli yenilikçilik kategorisinde yer alan teknopark firmaları üzerinde uygulanmasıdır. İkincisi, işletmelerde, üst ve orta kademe yönetici ve aynı birimde çalışan personele iki farklı anket uygulanmış olmasıdır.

3.2.1. Araştırmanın Örneklemi

Araştırmanın örneklemi, İstanbul ve Eskişehir illerinde, üniversite ve sanayi bölgesinde teknopark alanında, faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli şletmelerdir. Araştırmaya katılan firmalar, yeni ürün gelişimi, mevcut ürün iyileştirme, inovatif proje geliştirme faaliyetleri göstermekte olan, yenilikçilik kategorisinde yer alan firmalardan oluşmaktadır. Katılımcı şletmeler, ileri malzeme, yazılım, savunma, araç geliştirme alanlarında arge faaliyetleri göstermektedir. Toplam örneklem büyüklüğü, yaklaşık 1200 şletme olmasına rağmen, 120 şletmeden, 239 yönetici ve çalışan personelin ankete katılımı sağlanmıştır. 20.01.2015 tarihinde, anket uygulamalarına başlanmış, 28.04.2016 tarihinde tamamlanmıştır. Kartopu örneklendirme yöntemi kullanılmıştır.

Yönetici ve çalışanların ankete katılımı yüzyüze görüşme ve mail aracılığıyla gerçeleştirilmiştir. Yönetici anketinde, yöneticilere organizasyonun öğrenme ve girişimci eğilimi ve inovasyon performansını değerlendirmeye ilişkin sorular yöneltilmiştir. Yönetici anketi, üst düzey veya orta kademe yönetici olarak görev yapan, entelektüel birikime sahip kişilere uygulanmıştır. Çalışanlara uygulanan, ankette, personele bağlı oldukları yöneticilerin liderlik davranış ve tarzını değerlendirilmesine yönelik sorular yöneltilmiştir.

3.2.2. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma, Eskişehir ilindeki 3 teknopark bölgesi ve İstanbul'da Teknopark – İstanbul'da yer alan firmalarla sınırlıdır. Ulaşılan firma sayısı, araştırmacının ulaşım ve zaman konusundaki olanaklarıyla sınırlıdır.

3.3.ARAŞTIRMANIN TEORİK ÇERÇEVESİ

3.3.1.Kavramsal Modelin Geliştirilmesi

Literatür araştırmalarından yararlanılarak, çalışmanın temelini oluşturan Tez Modeli, Şekil 8’de yer almaktadır. Bu model yardımıyla, yöneticilerin dönüştürücü liderlik tarzı, girişim odaklılık ve öğrenme odaklılık ve örgütsel inovasyon performansı arasındaki ilişkiler incelenmektedir.

H₁= Yöneticilerin dönüştürücü liderlik tarzı ile örgütsel inovasyon performansı arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

H₂=Yöneticilerin dönüştürücü liderlik tarzı ile öğrenme odaklılığı arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

H₃= Yöneticilerin dönüştürücü liderlik tarzı ile girişim odaklılık arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

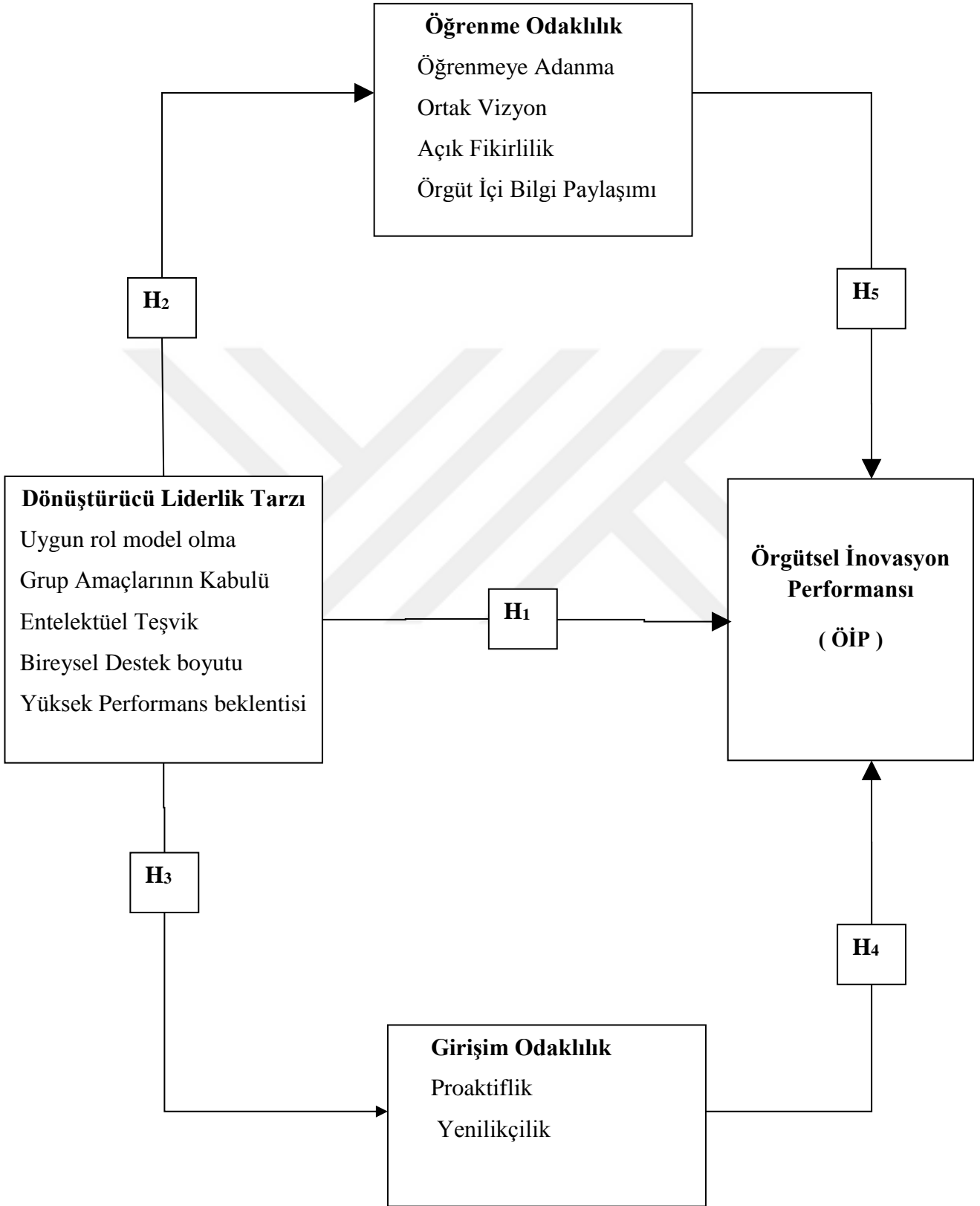
H₄=Organizasyonun öğrenme odaklılığı ile örgütsel inovasyon performansını arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

H₅= Organizasyonun girişim odaklılığı ile örgütsel inovasyon performansını arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

H₆=Yöneticilerin dönüştürücü liderlik tarzı, öğrenme odaklılık aracılığıyla, örgütsel inovasyon performansını pozitif yönde etkilemektedir.

H₇=Yöneticilerin dönüştürücü liderlik tarzı, girişim odaklılık aracılığıyla, örgütsel inovasyon performansını pozitif yönde etkilemektedir.

Şekil 8: Tezin Teorik Modeli



3.3.2. Araştırmanın Hipotezlerinin Geliştirilmesi

H1 Hipotezi

İş ortamının dinamikliği arttıkça, organizasyonun çevresel değişimlere hızlı uyum sağlaması ve cevap verebilmesi daha önemli hale gelmektedir.(Lumpkin ve Dess, 2001) Liderler, dinamik ortamda organizasyonda daha yenilikçi uygulamalara ve süreçlerin iyileştirilmesine rehberlik ederler. Organizasyon, yönetimin inovasyona yönelik belirlediği strateji ve yaklaşımı doğrultusunda hareket ederse, inovasyon yeteneğini kazanabilir.(Dobni, 2008) Bu nedenle, üst düzey yönetici ve kurucuların gelecek odaklı, mevcut ilkeleri sorgulayan ve yeni ilkeler koyan bir yönetim anlayışına sahip olması önemlidir. Liderliğin inovasyon faaliyetlerini etkilemesi 2 şekilde gerçekleşir.

- *Liderin Örgüt Kültürü, Strateji ve Ödül Sistemleri Üzerindeki Etkisi*

Üst yönetimdeki lider, kuruluşun stratejik inovasyon hedeflerini belirler. Üst kademedeki en alt kademeye kadar, inovasyona ilişkin faaliyetleri planlar ve yönetir. (Woodman, Sawyer, Griffin, 1993) Bu faaliyetleri planlarken, zamanı, olanakları, maddi ve bilgi kaynakları göz önüne alır.

- *Çalışanların Yaratıcı ve Yenilikçi Davranışları Üzerindeki Etkisi*

Çalışanlar, inovasyonla gelen riskli denemeler ve belirsizlikler karşısında, üst yönetimin teşviğine ihtiyaç hisseder. (Elenkov, Manev, 2005; Engelen, Schmidt, 2013, 125) Lider, bir kolaylaştırıcı olarak; yaratıcı çabaları yeniliğe dönüştürür; ekip ve çalışanları destekler. (Denti, Hemlin, 2012, 2) Lider, yaratıcılığı motive eden ve inovasyonu teşvik eden ortamlar oluşturur. Organizasyonlar, yeni fikirleri deneyimleyerek ve teşvik eden süreçleri adapte ederek, inovasyonu gerçekleştirebilir.(Prasad, Junni, 2016, 1568) Yöneticiler, dönüştürücü liderlik davranışlarıyla; çalışanlara inovatif faaliyetlerinde rol model olur. Böylece, daha yenilikçi ürün ve süreçler ortaya çıkar. (Paulsen, Callon, Saunders, 2012, 595)

Özetle, lider, inovasyon faaliyetlerini; çift süreci olan bir orkestra gibi yönetir. Hem yönetici olarak çalışanları yönlendirir, hemde kolaylaştırıcı olarak ekiplere destek sağlar.

Dönüştürücü lider, işletme inovasyonu için temel olan, yeni bilgi ve teknolojiye imkân sağlayan; yenilikçi düşünce ve çalışma süreçlerini kolaylaştırır. Araştırmalar, üst yönetimin dönüştürücü liderlik davranışlarının, örgütsel inovasyon üzerinde önemli bir etkisi olduğunu göstermektedir. Bu görüşler, doğrultusunda öngörülen hipotez şöyledir:

H₁= Yöneticilerin dönüştürücü liderlik tarzı ile örgütsel inovasyon performansı arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

H2 Hipotezi

Dönüştürücü lider, mentör, koç, eğitmen olarak çalışanlara örgütsel öğrenmeyle ilgili konularda rehberlik yapar. Ekipler oluşturarak, çalışanlara enerji ve yön verir, onlara değişim süreci hakkında açıklamalar yapar.(Morales, Jiminez, 2011, 1040) Lider, çalışanların deney yaparak, araştırarak ve diyalog sayesinde öğrenmelerini sağlar. Örgütsel düzeyde inovasyon yeteneğinin geliştirilmesi amacıyla, örgütsel öğrenmeyi teşvik eder, bu amaçla gerekli uygun kaynakları tahsis eder. Örneğin, Google'un inovasyon faaliyetlerindeki başarısında liderliğin önemli bir yeri vardır. Google'da görev yapan ekip liderleri, inovasyon sürecinde departmanlar arası bilgiyi hızla dağıtan "kolaylaştırıcı" veya "kültürel elçi" görevi görürler.(Steiber, Alarge, 2013, 245)

Lider, çalışanları yeni projelerle ilgili güçlendirir, onları destekler ve güven verir. Yeni teknolojilerin kullanımını ve teknolojik öğrenmeyi kolaylaştırır. Örgüt, çalışanları arasında ilham verici motivasyon ve güven ortamı oluşturur. Edinilen bilginin müşterilerle ve çalışanlarla paylaşımını sağlayarak, etkinliğini artırır. Bu görüşler, doğrultusunda öngörülen hipotez şöyledir:

H₂= Yöneticilerin dönüştürücü liderlik tarzı ile öğrenme odaklılığı arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

H3 Hipotezi

Yüksek inovasyon düzeyine sahip organizasyonlar incelendiğinde, değişen çevre koşullarına cevap verme ve yeni yetenekler geliştirmede başarılı oldukları görülür. Girişimci eğilim, organizasyonun sürekli olarak kendini yenilemesi, değişimi başlatması, hızlı ve esnek olarak, ustaca uyum sağlaması anlamına gelir. Girişimci süreç, yeni iş modellerinin oluşturulması ve uygulanması, gerekli kaynakların tahsis edilmesi ve girişimci faaliyetlerin etkin olarak yönetilmesi aktivitelerini kapsar.

Girişimci sürecin yönetilmesinde, yöneticinin dönüştürücü liderlik davranışlarıyla etkin olarak rehberlik etmesi oldukça önemlidir. Bu amaçları gerçekleştirmek için, liderin öncülüğünde, örgütsel bir davranış olarak girişim odaklı kültür şekillendirilir. Böyle bir kültürde, ürün ve süreç inovasyonları için uygun fikir yaratımı için ortam oluşturulur. Bu doğrultuda, liderliğin girişim odaklılığı pozitif yönde etkilediği düşünülmektedir. Bu görüşler, doğrultusunda öngörülen hipotez şöyledir:

H3= Yöneticilerin dönüştürücü liderlik tarzı ile girişim odaklılık arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

H4 Hipotezi

Örgütsel öğrenme, öz yetkinliklerin ve yeteneklerin geliştirilmesi olarak ifade edilir. Firma, müşteri istek ve ihtiyaçlarını belirlemek amacıyla, piyasa talebini izler, fırsatları değerlendirir. Organizasyon, iç ve dış çevreden edindiği bilgiyi, etkin şekilde uygulayarak, inovatif süreçleri geliştirmesinde etkinlik sağlayabilir.

İşletme, mevcut bilgilerini, edindiği yeni bilgilerle iyi biçimde entegre edebilirse, ürün ve süreç inovasyonunda başarı elde eder.(Therin,2006,10) Edinilen bilginin potansiyel faydası, işletmenin inovasyon düzeyini arttıracaktır.(Arragon-Correro, 2007) Organizasyonun geniş bir networke sahip olması ve bu networkün merkezinde yer alması, örgütsel öğrenmeyi hızlandırır. Böylece, daha kaliteli ürünler

geliştirilebilir, yeni ürünlerin pazara sunulması hızlanır. (Tsai,2001; Zahra, Ireland, Hitt, 2000; Bader, Brisnav, 2013, 65)

Çalışanların, bireysel düzeyde deneyleme yapabileceği bu açık fikirlilik ortamı, yeniliğin ortaya çıkmasını sağlar. Bu görüşler, doğrultusunda öngörülen hipotez şöyledir:

H4= Organizasyonun öğrenme odaklılığı ile örgütsel inovasyon performansını arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

H5 Hipotezi

Girişimci kültüre sahip organizasyonlarda, yaratıcılık, uyum kabiliyeti, riske hoşgörü, esneklik gibi özellikler görülür.(Mc. Guire, 2003, 9) Organizasyon, girişim odaklı davranarak, ölçülü risk almak suretiyle, daha inovatif proje ve ürün geliştirebilir. Ürünlerini, proaktif olarak pazarda konumlandırır, sonuç olarak güçlü inovasyon performansı sağlar. Bu tip organizasyonlar, yeni pazarlara girme, risk almada daha cesur davranırlar.

Bilgiyi etkin kullanarak, yeni ürün ve hizmet gelişimini hızlandırır, yeni üretim ve yönetim sistemleri oluştururlar. Girişim odaklı işletmeler, çalışanlarının fikirlerine değer verir, ürün, hizmet ve süreçlere yenilik getirirler. Çalışanların geliştirdikleri yenilikçi fikirlerin uygulanması, inovasyon performansındaki artışı beraberinde getirir. Bu görüşler, doğrultusunda öngörülen hipotez şöyledir:

H5= Organizasyonun girişim odaklılığı ile örgütsel inovasyon performansını arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

3.4.ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLER

3.4.1. Dönüştürücü Liderlik Tarzı Ölçeği

Dönüştürücü Liderlik tarzını ölçmek amacıyla, Podsakoff, Mac Kenzie ve arkadaşları tarafından geliştirilen, 23 maddeden oluşan liderlik ölçeği kullanılmıştır. Akademik çalışmalarda kullanılan güvenilirliği yüksek bir ölçek olması ve yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışlarını iyi ölçüde yansıtması nedeniyle, bu ölçek tercih edilmiştir.

Yapılan akademik çalışmalarda, Podsakoff'a ait geçerlilik ve güvenilirlik testleri, yapılmış olmasına rağmen tarafımızdan tekrarlanmıştır. Uygulanan orijinal ölçeklerin tümü İngilizceden Türkçe'ye, sonra tekrar İngilizce'ye çevrilerek kontrolü sağlanmıştır.

Yöneticinin liderlik davranışlarını en iyi personel tarafından değerlendirilebileceği düşüncesiyle personele yöneticilerin liderlik tarzına ilişkin algılarını ölçen sorular yöneltilmiştir. Literatüre göre, dönüştürücü liderlik, örgütsel düzeyde inovasyonun temel yönlendiricisi olmasına rağmen, bu değişkenin etkileri, bireysel düzeyde çalışan personel ve örgütsel düzeydeki alt birimler üzerinde çalışılmaktadır. (Mumford, 2002; Jung, Chow, Wu, 2008, 584)

3.4.2.Öğrenme Odaklılık Ölçeği

Öğrenme odaklılık, öğrenmeye adanma, ortak vizyon, açık fikirlilik ve örgütsel bilgi paylaşımı boyutlarıyla ölçülmektedir. Literatürdeki akademik çalışmalarda, yaygın kullanılan ve Baker, Sinkula tarafından geliştirilen bir ölçektir. Bu ölçeğin tercih edilmesinin nedeni, öğrenme odaklılığın rekabetçi kültürün bir unsuru olarak ölçümlenmesidir.(Baker, Sinkula,1999, 425)

3.4.3. Girişim Odaklılık Ölçeği

Örgüt düzeyinde girişim odaklılığın ölçümünde, en yaygın kullanılan Khandwalla (1997) tarafından geliştirilmiş olan bir ölçektir. Orijinal haliyle ölçek, yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik olarak 3 boyuttan oluşmaktadır.

3.4.4.Örgütsel İnovasyon Performansı Ölçeği

İnovasyon (yenilikçilik) performansı ölçeği, Antoncic, Histrich (2001); Hagedoorn, Cloudt (2003), Neely, Hi (1998) tarafından geliştirilmiş olan, çeşitli akademik çalışmalarda kullanılarak geçerlilik ve güvenilirliği kanıtlanmış bir ölçektir. Alpkan ve arkadaşları tarafından 2005 yılında, çeşitli uluslararası akademik çalışmalarda uygulanmak üzere yeniden derlenmiştir.(Alpkan ve diğerleri, 2005, 177)

İnovasyon performansının ölçümü, akademik çalışmalarda, inovatif aktivitelerin ortaya çıktığı belirli bir zaman dilimi (üç yıllık bir süre) olarak ele alınır. Örneğin, yönetici anketinde, katılımcılara son üç yıllık süreçte, işletmenin geliştirdiği "*yeni ürün sayısı, yeni ürünleri rakiplerden önce pazara sunma yüzdesi*"ne ilişkin sorular yöneltilmiştir. Katılımcılardan, işletmelerinin son 3 yıllık zaman diliminde ortalama performansını endüstri ortalamasıyla karşılaştırmaları istenmiştir.

İdari yapı ve zihniyetin çevresel koşullara göre yenilenmesi, teknolojik liderliğe verilen önem gibi subjektif ölçek kullanılmasının nedeni, yöneticilerin bilgi paylaşımını sağlamaya yöneliktir. Yöneticiler, objektif performans verilerinin paylaşımı konusunda çoğunlukla, daha çekingen davranmaktadır.

3.5. VERİ ANALİZİ

Anket verilerinin değerlendirilmesi amacıyla yapılan, tanımlayıcı istatistiklerde, SPSS 22.00 istatistik paket programı; Yem analizinin uygulanmasında, LISRELL 8.8 programı kullanılmıştır. Literatür taraması sonucu, geçmiş yıllarda yapılan çalışmalardan inovasyon performansını etkileyen faktörler ve faktörler arası teorik ilişkiler belirlenmiştir.71 değişkenden oluşan ilk anket, pilot çalışma kapsamında 50 katılımcıya uygulanmıştır.

3.5.1. Tanımlayıcı Analizler

3.5.1.1. Yöneticilerin Demografik Özellikleri

Demografik özellikler, nominal ölçekler aracılığıyla ölçülerek, sınıflandırılmıştır. Tüm nominal ölçeklerin kullanıldığı demografik özelliklerin tanımlanmasında, tanımlayıcı analiz yöntemi kullanılmıştır. 120 teknopark firmasından, 239 yönetici ve 239 personel anket sorularını yanıtlamıştır.

Tablo 12. Yöneticilerin Demografik Özellikleri

DEĞİŞKENLER	Kategoriler	Yönetici Sayısı	Geçerli % Oran
YAŞ	18-25	4	1.7
	26-34	70	29.3
	35-44	92	38.5
	45-49	33	13.8
	50 ve üzeri	40	16.7
CİNSİYET	Erkek	190	79.5
	Kadın	49	20.5
ÇALIŞMA SÜRESİ	1-5yıl	130	54.4.
	6-10 yıl	51	21.3
	11- 15 yıl	36	15.1
	16 yıl ve üzeri	22	9.2
DEPARTMAN	Pazarlama / Satış	18	7.5
	Arge	59	24.7
	Yönetim	96	40.2
	Muhasabe / finansman	11	4.6
	Dış Ticaret	5	2.1
	Üretim	23	9.6
	Diğer	27	11.3
KONUM	Orta Kademe	95	39.7
	Üst Kademe	144	60.3
EĞİTİM DURUMU	İlkokul/Ortaokul	3	1.3
	Lise	11	4.6
	Üniversite	135	56.5
	Yüksek lisans	70	29.3
	Doktora	20	8.4

Anket sorularını yanıtlayan yöneticilerin demografik özellikleri Tablo 12’de incelendiğinde, 18-25 yaş grubunda 4 yönetici, 26-34 yaş grubunda 70 yönetici; 35-44 yaş grubunda 92 kişinin, 45-49 yaş grubunda 33 yöneticinin, 50 ve üzeri yaş grubunda 40 yönetici bulunduğu görülmektedir. Yönetici Anketini cevaplayanlar cinsiyetlerine göre sınıflandığında, 190 kişi erkek yönetici ve 49 kişinin bayan yönetici olduğu görülmektedir.

Anketi cevaplayan yöneticilerin, 1-5 yıl arası iş deneyimine sahip olan 130 kişi, 6-10 yıllık iş deneyimine 51 kişi, 11-15 yıl arası iş deneyimi olan yönetici sayısı 36 kişi olduğu, 16 yıl ve üzeri iş deneyimine sahip yönetici sayısı 22 olduğu görülür. Anketi cevaplayan yöneticilerin, 18 yöneticinin Pazarlama/Satış departmanında 59 yöneticinin Arge departmanında, 96 yöneticinin idari kadroda görev yaptığı görülmektedir. 11 yönetici finansman departmanında, 5 yöneticinin Dış ticaret ve 23 yöneticinin üretim ve 27 kişinin farklı bölümlerde görev yaptığı görülmektedir. Araştırmaya katılan yöneticilerin, % 39.7 si olan 95 kişi orta kademe yönetici % 60.3’ü 144 kişi üst kademe yönetici konumundadır. Anketi yanıtlayanların eğitim durumu incelendiğinde, % 1.3 dilimi oluşturan 3 kişi ortaokul mezunu, % 4.6 sini oluşturan 11 kişi lise mezunu, % 56.5 lik kısmının 135 kişi üniversite mezunu olduğu, % 29.3’unun 70 kişi yüksek lisans ve % 8.4’nun 20 kişinin doktora derecesine sahip olduğu görülmektedir.

3.5.1.2. Çalışanların Demografik Özellikleri:

Tablo 13’de çalışan personelin demografik özellikleri incelendiğinde, % 16.7’si yaklaşık 40 personelin 18-25 yaş grubunda yer aldığı, % 51.9’u 124 personelin 26- 34 yaş grubunda yer aldığı, % 20.5’i oluşturan 49 personelin 35-44 yaş grubunda yer aldığı, % 7.5 olan 8 personelin 50 ve üzeri yaş grubunda olduğu anlaşılmaktadır. Anketi yanıtlayan personelin cinsiyet durumu incelendiğinde, % 60.3’ü oluşturan 144 personelin erkek, %39.7’sini oluşturan 95 personelin bayan olduğu görülmektedir.

Ankete katılan personelin iş deneyimleri incelendiğinde, % 77.8'ini oluşturan 186 personelin 1-5 yıl arası, % 12.6'sını oluşturan 30 personelin 6-10 yıl, % 6.7'sinin 11-15 yıl, % 2.9'unu oluşturan 7 personelin 16 yıl ve üzeri iş deneyimine sahip olduğu görülmektedir. Anketi yanıtlayan personelin çalıştıkları departmanlar incelendiğinde, % 6.3'lük kısmını oluşturan 15 personelin pazarlama/satış bölümünde, % 36.4'ü olan 87 personelin Arge departmanında çalıştığı görülmektedir.

Tablo 13. Çalışanların Demografik Özellikleri

Parametreler	Kategoriler	Çalışan Sayısı	%
YAŞ	18-25	40	16.7
	26-34	124	51.9
	35-44	49	20.5
	45-49	18	7.5
	50 ve üzeri	8	3.3
CİNSİYET	Erkek	144	60.3
	Kadın	95	39.7
ÇALIŞMA SÜRESİ (YIL)	1-5	186	77.8
	6-10	30	12.6
	11- 15	16	6.7
	16 ve üzeri	7	2.9
DEPARTMAN	Pazarlama / Satış	15	6.3
	Arge	87	36.4
	Yönetim	23	9.6
	Finansman	29	12.1
	Dış Ticaret	4	1.7
	Üretim	35	14.6
	Diğer	45	18.8
EĞİTİM DURUMU	İlkokul/Ortaokul	6	2.5
	Lise	33	13.8
	Üniversite	143	58.8
	Yüksek lisans	47	19.7
	Doktora	10	4.2

% 9.6'sını oluşturan 23 personelin yönetim departmanı, % 12.1'lik kısmı 29 kişinin Muhasebe departmanı, % 1.7 'si 4 kişinin Dış Ticaret departmanı, % 14.6'sının 35 kişinin Üretim departmanı ve % 18.8'ini oluşturan 45 kişinin farklı departmanlarda çalıştığı görülmektedir.

Anketi yanıtlayan personelin eğitim durumu incelendiğinde, % 2.5'i 6 kişi ortaokul, % 13.8'i 33 kişinin lise, % 58.8 lik dilimi olan 143 personelin üniversite, % 19.7'si olan 47 personelin yüksek lisans ve % 4.2'si 10 personelin doktora derecesine sahip olduğu görülmektedir.

3.5.1.3.İşletmelerin Tanımlayıcı Analizleri

Saha araştırmasına katılanların % 26,4'ü oluşturan 63 sayıda firma, 1-5 yıl arası kuruluş geçmişine sahip olduğu görülmektedir. % 33.9 'luk kısmı oluşturan 81 firma 11-20 yıldır, % 10,5'lik bölümü oluşturan 25 firmanın 25-30 yıldır faaliyet gösterdiği, % 15,5'lik bölümü oluşturan 37 firmanın 31-40 yıldır faaliyet gösterdiği görülmektedir. Saha araştırması teknopark işletmeleri üzerinde yapılması nedeniyle, kuruluş yaşının küçük olması normaldir.

Tablo 14 incelendiğinde, ankete katılan işletmelerin; % 16,3'ünü oluşturan 39 firma 1-5 arası personel sayısına, % 12,1'i 29 firma 1-10 personel sayısına, % 27,6 'sı 66 firma 11-50 personel sayısına çalışan sayısına sahip, % 3,8'i 9 firma 51-75 arası çalışan sayısına, % 10'unu oluşturan 24 firmanın 76-100 arası çalışan sayısına, % 15,1'i 36 firma 101-150 arası çalışan sayısına, % 13.8'i 33 firmanın 151-250 arası çalışan sayısına, % 1.2'si 3 firmanın 251 ve üzeri personel sayısına sahip olduğu görülmektedir.

Katılımcı firmaların faaliyet gösterdiği sektörler incelendiğinde, % 5,9'u olan 14 firma Seramik sektöründe, % 1,3'ü olan 3 firma Biyoteknoloji, % 26,4'ünü oluşturan 63 firma Bilişim sektöründe, 23 firma tasarım, 3 firma otomotiv, 6 firma ileri malzeme ve 127 firmanın farklı sektörlerde faaliyet gösterdiği görülmektedir.

Tablo 14. İşletmelerin Demografik Özellikleri

DEĞİŞKENLER	Kategoriler	İşletme Sayısı	Geçerli % Oran
FİRMA YAŞI (yıl)	1-5	63	26.4
	6-10	32	13.4
	11-20	81	33.9
	21-30	25	10.5
	31-40	37	15.5
FİRMA BÜYÜKLÜĞÜ (Personel Sayısı)	1-5	39	16.3
	6-10	29	12.1
	11-50	66	27.6
	51-75	9	3.8
	76-100	24	10.0
	101-150	36	15.1
	151-250	33	13.8
	251 ve üzeri	3	1.3
SEKTÖR	Seramik	14	5.9
	Biyoteknoloji	3	1.3
	Bilişim	63	26.4
	Tasarım	23	9.6
	Otomotiv	3	1.3
	İleri Malzeme	6	2.5
	Tekstil	-	-
	Diğer	127	53.1

Tablo 15. Ankette Yer Alan Soru Sayıları

Ölçekler	Alt Ölçekler	Soru Sayısı	
Genel Bilgiler	İşletme Bilgileri	3	9
	Bireysel Bilgiler	6	
Dönüştürücü Liderlik Tarzı	Vizyon ifadesi, Uygun rol Model olma	8	23
	Grup amaçlarının Kabulü	5	
	Entelektüel Teşvik	4	
	Bireysel destek olma	3	
	Yüksek Performans Beklentisi	3	
Öğrenme Odaklılık	Öğrenmeye Adanma	3	13
	Ortak Vizyon	3	
	Açık Fikirlilik	4	
	Örgüt içi Bilgi Paylaşımı	3	
Girişim Odaklılık	Proaktiflik	4	9
	Yenilikçilik	5	
Örgütsel İnovasyon Performansı	Örgütsel İnovasyon Performansı	7	7
Toplam 61			

3.6. Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi

Gizil değişkenlerinin her birinin oluşturduğu yapının güvenilirliğini incelemek amacıyla, Cronbach alpha değerleri hesaplanmıştır. Literatürdeki araştırmalar, Cronbach alpha değerinin 0,70'den büyük olması gerektiğini belirtmektedir. (Nunnally, 1978) Güvenilirlik analizi sonuçlarına göre, 4 gizil değişken ve 17 gözlenen değişken için, Cronbach $\alpha = 0.88$ (>0.70) üzerinde olduğundan ölçme aracının güvenilirliği yeterli olduğu görülür.

Tablo 16. Ölçeklerin Güvenilirlik (α) Değerleri

Faktörler	Cronbach α Değerleri
Dönüştürücü Liderlik Tarzı	0.87
Öğrenme Odaklılık	0.84
Girişim Odaklılık	0,80
Örgütsel inovasyon Performansı	0.86
Toplam	0.88

3.7. ÇAPRAZ TABLOLAR

Firmaların faaliyet gösterdiği sektörler, ölçek büyüklüğüne göre, inovasyon performans durumları çapraz tablolarda gösterilmektedir.

3.7.1. İşletme Ölçeğine göre İnovasyon Performans durumu

Tablo 17’de araştırmaya katılan küçük ölçekli işletmelerin, inovasyon performansına ilişkin ortalama değer 3.88 olduğu görülür. Hesaplanan bu değer, orta ölçekli işletmelerin inovasyon performans ortalaması 3.60’dan daha fazla olduğu görülür. Küçük ölçekli işletmeler, daha esnek, dinamik bir yapıya sahip olması bu sonucu ortaya çıkarabilir.

Tablo 17. Firma Ölçeğine göre Öip Ortalama ve SS değerleri

Örgütsel İnovasyon Performansı			
Ölçek Boyutu	İnovasyon Performansı Ortalaması	N	Standart Sapma
Mikro Ölçekli	3.71	66	0.73
Küçük Ölçekli	3.88	60	0.60
Orta Ölçekli	3.60	103	0.65

3.7.2.Firma Faaliyet Sektörüne Göre İnovasyon Performansı Durumu

Tablo 18’de araştırmaya katılan firmaların faaliyet gösterdiği sektörler göre, inovasyon performansları görülmektedir. İleri Malzeme sektöründe faaliyet gösteren firmaların inovasyon performansı, 4.00 değeriyle en yüksek değere sahip olduğu görülmektedir. İleri malzeme sektöründe, gelişen teknolojiye bağlı inovasyon çalışmalarının, bu sonuçta etkisi olduğu düşünülebilir.

Tablo 18. Sektörlere göre İnovasyon Performansı Durumu

Örgütsel İnovasyon Performansı			
Sektörler	ÖİP Ortalaması	N	Standart Sapma
Seramik	3,52	21	0,72
Biyoteknoloji	3,76	3	1,07
Bilişim	3,87	66	0,53
Tasarım	3,77	20	0,77
Otomotiv	3,86	3	1,12
İleri Malzeme	4,00	6	0,59
Diğer	3,62	120	0,70

3.7.3. Firma Ölçeğine göre Dönüştürücü Liderlik Tarzının Değerlendirmesi

Tablo 19’da, dönüştürücü liderlik tarzı ortalama değerlerinin sırasıyla, mikro ölçekte, $X = 4.07$, küçük ölçekte $X = 4.03$, orta ölçekli firmalarda $X = 3.77$ değere sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 19. Ölçeğe göre Dönüştürücü liderlik Tarzının Ortalaması

Dönüştürücü Liderlik Tarzı			
Ölçek	DLT Ortalaması	N	Standart Sapma
Mikro Ölçekli	4,07	66	0,76
Küçük Ölçekli	4,03	60	0,57
Orta Ölçekli	3,77	103	0,75

Dönüştürücü liderlik tarzı ortalamasının en yüksek olduğu sektörler, sırasıyla $X = 4.07$ değeriyle bilişim sektörü, $X = 4.00$ değeriyle tasarım, $X = 3.91$ değeriyle seramik ve biyoteknoloji sektörlerine ait olduğu görülür.

Tablo 20. Sektörlere göre Dönüştürücü Liderlik Tarzı Ortalaması

Dönüştürücü Liderlik Tarzı			
Sektörler	DLT Ortalaması	N	Standart Sapma
Seramik	3,91	21	0,93
Biyoteknoloji	3,91	3	1,03
Bilişim	4,07	66	0,64
Tasarım	4,00	20	0,85
Otomotiv	3,71	3	0,26
İleri Malzeme	3,85	6	0,53
Diğer	3,81	120	0,71

Tablo 21. Çalışanların Algıladığı Dlt Boyutlarına ait Değerler

Dönüştürücü Liderlik Boyutları	Ortalama	SS
Dönüştürücü Liderlik Tarzı	3.9061	0.72242
Vizyon İfadesi Rol Model olma	4.0007	0.67375
Grup Amaç Kabulü	3.8807	0.82649
Entelektüel Teşvik	3.7815	0.87250
Bireysel Destek Olma	3.9603	1.00706
Yüksek Performans beklentisi	4.1674	0.76678

Tablo 21 'de görüleceği üzere, çalışanların algıladığı dönüştürücü liderlik tarzı boyutlarına ilişkin, değerler şöyledir. Dönüştürücü liderlik tarzının ortalama değeri $X=3.90$ ve $ss = 0.7224$ olarak hesaplanmıştır. Boyutlar içerisinde en yüksek ortalama değere sahip boyut "*Yüksek Performans Beklentisi*" boyutu olup, $X=4.16$ ve $ss=0.76$ değere sahip olduğu görülür. Dönüştürücü liderlik tarzı sergileyen yöneticilerin, astlarından yüksek performans beklentisi içinde olduğu görülmektedir. "*Vizyon ifadesi, uygun rol model olma*" boyutu $X=4.00$ ve $ss = 0.67$ 'dir. ($X > 3.40$) Yöneticilerin, astları etkileyen bir vizyon ve ilham oluşturdukları ve uygun rol model olduğu anlaşılmaktadır.

"*Bireysel Destek boyutu*"na ilişkin değerlerin $X=3.96$ ve $ss=1$ değere sahip olduğu görülür. Yöneticilerin, astlarına yüksek düzeyde bireysel destek olduğu görülmektedir. "*Grup amaçlarının kabulü*" ortalama değeri, $X= 3.88$ ve $ss = 0.82$ olarak hesaplanmıştır. ($X= 3.88 > 3.40$)

Yöneticilerin, dönüştürücü liderlik davranışlarıyla, grup amaçlarının kabulünü iyi düzeyde sağladığı görülmektedir. Entelektüel teşvik boyutu, $X=3.78$ ve $ss =0.87$ olarak hesaplanmıştır. Bu değer, yöneticilerin, dönüştürücü liderlik davranışlarıyla astlarını entelektüel anlamda teşvik ettiklerini ortaya koymaktadır. ($X=3.78 > 3.40$)

Tablo 22. Model Değişkenlerinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma
Dönüştürücü Liderlik Tarzı	3,9061	0,72242
Öğrenme Odaklılık	3,8782	0,58823
Girişim Odaklılık	4,0262	0,62958

Dönüştürücü liderlik tarzı değişkenin ortalama değerleri $X=3.96$ ve $ss =0,72$ olarak hesaplanmıştır. Öğrenme odaklılık değişkenin ortalama değeri $X= 3.87$ ve $ss= 0.58$ 'dir. Girişim odaklılık değişkenine ait ortalama değer $X=4.02$ ve standart sapma 0.62 'dir.

Tablo 23. Öğrenme Odaklılık Boyutları Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Boyutlar	Ortalama	SS
Öğrenme Odaklılık	3,8782	0,58823
Öğrenmeye Adanma	4.2441	0.69842
Ortak vizyon	3.7245	0.71980
Açık fikirlilik	3.8149	0.64453
Örgüt içi Bilgi Paylaşımı	3.7294	0.78398

Öğrenmeye odaklılık boyutunun ortalama değeri $X=3.82$ ve $ss = 0,58$ olarak hesaplanmıştır. Öğrenmeye Adanma boyutu, $X= 4.24$ ve $ss =0.69$ değeriyle en yüksek ortalama sahip olduğu görülür. Açık fikirlilik boyutu $X=3.81$, örgüt içi bilgi paylaşımı ortak vizyon boyutunun $X=3.72$ olarak hesaplanmıştır. Öğrenmeye adanma boyutunun katılımcı işletmelerin en fazla önem verdiği boyut olduğu görülür. Örgüt içi bilgi paylaşımı ve ortak vizyon nispeten daha az önem verilen boyutlardır.

Tablo 24. İşletme Sektörlerine göre Girişim ve Öğrenme Odaklılık Ortalaması

Girişim odaklılık / Öğrenme Odaklılık						
Sektörler	Girişim Odaklılık Ortalama	Öğrenme Odaklılık Ortalama	N1	N2	Standart Sapma 1	Standart Sapma 2
Seramik	3,91	3,74	21	21	0,67	0,56
Biyoteknoloji	4,00	3,55	3	3	0,45	0,70
Bilişim	4,19	4,03	66	66	0,47	0,52
Tasarım	4,26	4,00	20	20	0,49	0,52
Otomotiv	3,71	3,85	3	3	0,56	0,22
İleri Malzeme	4,50	4,22	6	6	0,52	0,57
Diğer	3,90	3,79	120	120	0,70	0,63

İşletmelerin faaliyet gösterdikleri sektörlerle göre, öğrenme ve girişim odaklılıkları değerlendirmesi Tablo 24’de görülmektedir. En yüksek girişim odaklılık değeri $X= 4.50$ ve $X=4.22$ öğrenme odaklılık değeriyle, ileri malzeme sektöründeki firmalara aittir.

Tasarım sektöründeki firmaların, $X= 4.26$ girişim odaklılık değerine; $X=4.00$ öğrenme odaklılık değerine; bilişim sektöründeki firmaların, $X= 4.19$ girişim odaklılık değerine; $X=4.03$ öğrenme odaklılık değerine sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 25.Girişim Odaklılık Boyutları Ortalama ve SS Değerleri

Boyutlar	Ortalama	Standart Sapma
Girişim Odaklılık	4,0262	0,62958
Proaktiflik	3.9257	0.69962
Yenilikçilik	4.1266	0.68249

Tablo 25 incelendiğinde, katılımcı işletmelerin girişim odaklılığa ilişkin ortalama değerinin $X=4.02$ olduğu görülmektedir. Yenilikçilik boyutu, $X=4.12$ değerinde ortalama değere, proaktiflik boyutu $X= 3.92$ ortalama değere sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 26 – ÖİP’ye ilişkin 5’li Likert sorularının % olarak ifadesi.

ÖİP	1%	2%	3%	4%	5%	Ort	SS
P1	1,3	2,5	24,3	54,4	17,6	3,85	0,781
P2	2,1	7,5	23,8	47,3	19,2	3,74	0,926
P3	0,8	9,2	17,6	41,0	31,4	3,93	0,965
P4	0,8	8,8	29,3	45,6	15,5	3,66	0,873
P5	1,3	11,3	31,0	40,6	15,9	3,59	0,930
P6	1,7	6,7	25,5	44,4	21,8	3,78	0,920
P7	0,8	2,9	21,8	54,0	20,5	3,90	0,780
P8	2,9	13,8	36,0	33,5	13,8	3,41	0,987
P9	2,9	8,8	31,4	39,7	17,2	3,59	0,969
P10	18,0	17,6	35,1	19,2	10,0	2,86	1,215

3.5.4.Yapı Güvenilirliği ve Açıklanan Varyans

Hair'e göre, yapı güvenilirliği (Yg) katsayısının 0.70'den ve açıklanan varyans (Avo) oranının 0.50'den büyük olması, gizil değişken güvenilirliği açısından yeterli kabul edilmektedir. (Hair vd. 1998) Tablo 27'de hesaplanan yapı güvenilirliği, açıklanan varyans oranları incelendiğinde, bütün gizil değişkenler için yapı güvenilirliği katsayılarının 0.70'ten büyük olduğu görülmektedir. Açıklanan varyans değerlerinin, 3'ünün 0.50'den büyük olduğu görülmektedir.

Tablo 27. Yapı Güvenilirliği ve Açıklanan Varyans Oranları

Faktörler	Yapı Güvenilirliği	Açıklanan Varyans
Dönüştürücü Liderlik Tarzı	0.88	0.65
Öğrenme odaklılık	0.85	0.59
Girişim Odaklılık	0.82	0.70
Örgütün İnovasyon Performansı	0.85	0.45

3.5.6. Örneklem Uyum Ölçümü (Kmo ve Barlett Testi)

Faktör analizinin uygulanması için hesaplanan Kmo endeks değeri 0.88 ve Barlett $p < 0.001$ bulunmuştur. Bu değer, faktör analizinin uygulanabilmesi için, verilerin istatistiksel olarak yeterli olduğunu göstermektedir.

Tablo 28. KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin örneklem ölçüm yeterliliği.		,887
Bartlett's Test of	Approx. Chi-Square	2026,645
Sphericity	Df	136
	Sig.	,000

3.6. AÇIKLAYICI FAKTÖR ANALİZİ (Afa)

Açıklayıcı Faktör analiziyle değişkenler arasındaki ilişkiler ortaya konmaya çalışılmıştır. Yönlendirilen soruların cevaplanma durumu dikkate alınarak, faktör yükü 0.50'nin altında kalanlar analizden çıkarılmıştır. Girişim odaklılığa ait 2 boyutun ölçüm için yeterli olacağı düşünülerek, toplam 61 soru ve 4 sayfadan oluşan anket formuyla araştırmaya devam edilmiştir. Toplam 17 faktöre Varimax döndürme yöntemi uygulanmış, bu faktörlerin, toplam varyansın % 62,8'ini açıkladığı görülmüştür.

Rotated Component Matrix^a

	Component		
	1	2	3
p2	,822		
p1	,766		
p8	,742		
p9	,709		
p6	,680		
p3	,680		
p4	,552		
OV		,830	
AF		,813	
YE		,751	
OA		,745	
OBP		,732	
P	,504	,535	
GAK			,895
ET			,859
URMO			,823
BIG			,786

Tablo 29. Afa Analizine göre Dönüştürücü Liderlik Tarzı Faktör Yükleri

Dönüştürücü Liderlik Tarzı	Faktör Yükleri
Urmo –Uygun Rol Model olma	0.823
Et - Entellektüel Teşvik	0.859
Big- Bireysel Destek Boyutu	0.786
Gak-Grup amaçlarının kabulü	0.895
Ybb- Yüksek başarı beklentisi.	0.732

Tablo 30. Afa Analizine göre Öğrenme Odaklılık Faktör Yükleri

Öğrenme Odaklılık	Faktör Yükleri
OA- Öğrenmeye Adanma	0.745
Ov-Ortak Vizyon	0.830
Af-Açık Fikirlilik	0.813
Obp-Örgüt içi Bilgi Paylaşımı	0.732

Tablo 31. Afa Analizine göre GO Faktör Yükleri

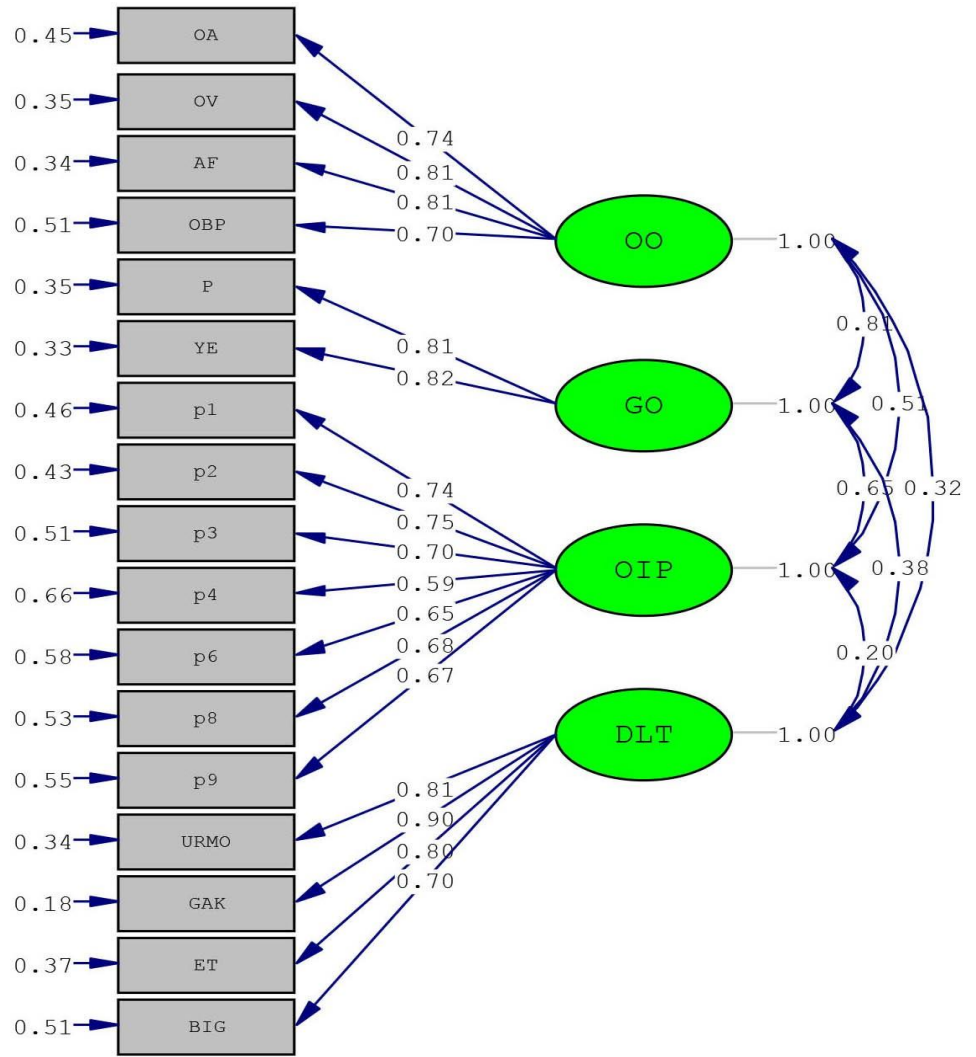
Girişim Odaklılık	Faktör Yükleri
P-Proaktiflik	0.535
YE-Yenilikçilik	0.751

Tablo 32. Afa analizine göre Öip Faktör Yükleri

ÖİP	Faktör Yükleri	ÖİP	Faktör Yükleri
<i>P1</i>	0.766	<i>P6</i>	0.680
<i>P2</i>	0.822	<i>P8</i>	0.742
<i>P3</i>	0.680	<i>P9</i>	0.709
<i>P4</i>	0.552		

3.6.1. Doğrulayıcı Faktör Analizi (Dfa)

Faktörlerin her biri için oluşturulan ölçüm modeli ile Dfa gerçekleştirilmiştir. Dfa sonucu, istatistikî yönden anlamlı değişkenler ve aynı faktör içinde birbirleriyle yüksek korelasyona sahip olan değişkenler elenmiştir. İndirgenen değişkenlere, elde edilen yapıların geçerliliğinin sağlanması amacıyla ikinci kez Dfa uygulanmıştır. Yönetici anketinde yer alan, öğrenme odaklılık ölçeğinin (Sinkula, Baker, 1997) alt boyutlarıyla birlikte, orijinal haliyle kullanılması uygun görülmüştür.



Şekil 9.Yapısal Eşitlik Modellemesi ile Yol Analizi-1.Model

Tablo 33. Dfa Sonucu Modelin Uyum Değerleri ve Standart Uyum Ölçütleri

Uyum İndeksleri	X ² /sd	GFI	AGFI	RMSEA	CFI	NFI	IFI
Kabul Edilebilir Uyum	<5	>0,90	>0,90	<0,08	>0,9	>0,9	>0,9
Tez Modeli	1,67 (113)	0,91	0,90	0,053	0,98	0,95	0,98

Kaynak (Hu, Bentler, 1999; Schumacher, Lomax, 2004)

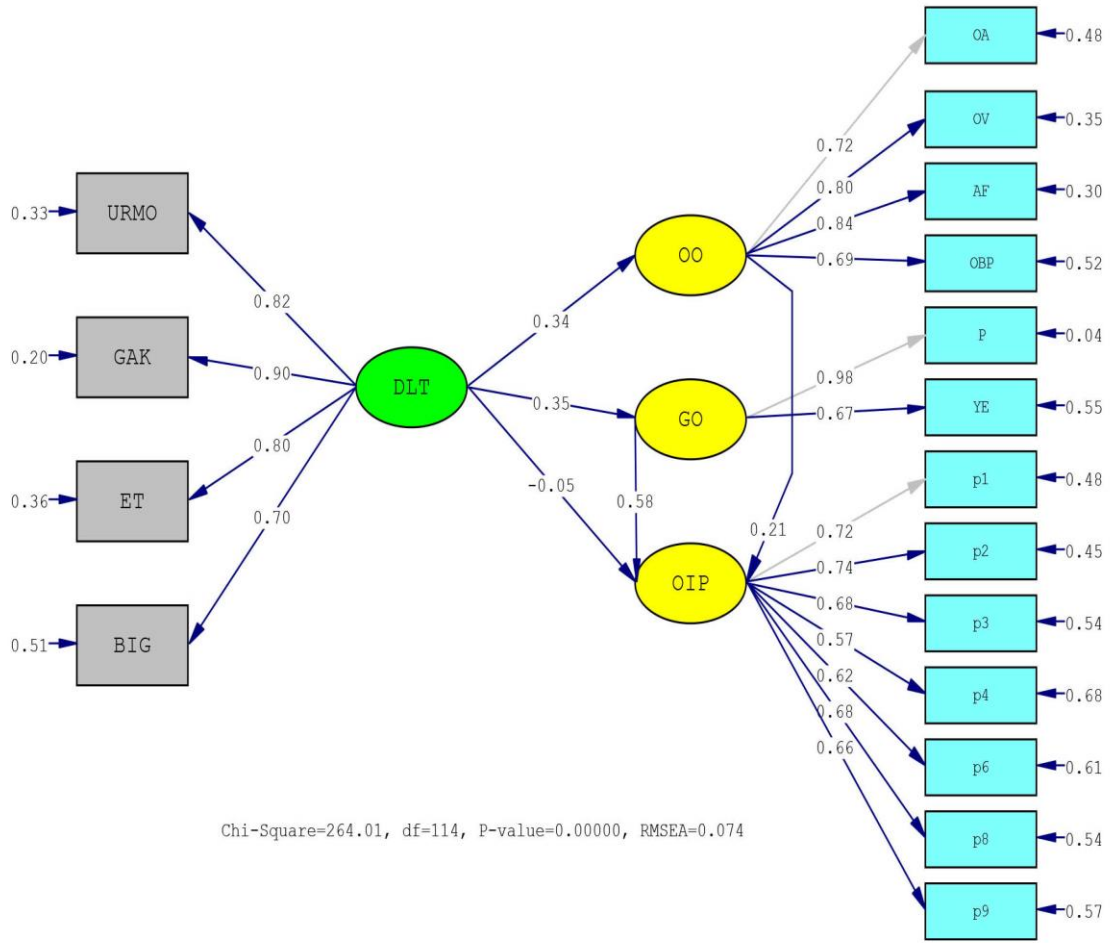
Girişim odaklılık ölçeğinin, risk alma, özerklik, agresiflik üç boyutuna ait olan sorular değişik faktörlere dağıldığından ölçekten çıkarılmıştır. Çalışan anketinde yer alan, dönüştürücü liderlik tarzı ölçeğindeki alt boyutlar orijinal haliyle kullanılması uygun görülmüştür. Örgütsel inovasyon performansı ölçeğindeki, (P5, P7 ve P10 soruları) doğrulayıcı faktör analizi sonucu çıkarılmıştır.

Doğrulayıcı faktör analizinde amaç, açıklayıcı faktör analizi sonucu ortaya çıkan faktör yapısının Yem içindeki bir takım uyum iyiliği indeksleri yardımıyla doğrulanmasıdır.(Hair vd.,1998,616) Bu çalışmada, Örgütsel inovasyon performansı üzerinde etkisi olduğu varsayılan öğrenme ve girişim odaklılık faktörlerini belirlemek amacıyla Dfa yapılmıştır. Analiz sonucunda, araştırma modeli için elde edilen faktörler ve bu faktörlere ilişkin parametre tahminleri Tablo 33'de yer almaktadır.

3.7.YAPISAL EŞİTLİK MODELİ

Yapısal eşitlik modeli, sosyal bilimlerde kullanımı giderek yaygınlaşan hipotez testi ve teori geliştirilmesinde yüksek potansiyele sahip olan bir analizdir. Yapısal eşitlik modeliyle, gizil değişkenler arasındaki ilişkilerin açıklanması amaçlanmaktadır. (Şen, 2013,10)

Tez çalışmasının modeli, LISREL 8.8 program kullanılarak test edilmiştir. Modelde, dışsal gizil değişken olarak dönüştürücü liderlik tarzı, içsel gizil değişken olarak öğrenme odaklılık, girişim odaklılık ve örgütsel innovasyon performansı yer almaktadır.



Şekil 10.Yapısal Eşitlik Modellemesi ile Yol Analizi-2.Model

Tablo 34. Modelin Standart Uyum Ölçütlerine Göre Uyum Değerleri

Uyum İndeksleri	X ² /sd	GFI	AGFI	RMSEA	CFI	NFI	IFI
Kabul Edilebilir Uyum*	<5	>0,90	>0,90	<0,08	>0,9	>0,9	>0,9
Model	2,32 (114)	0,92	0,90	0,074	0,95	0,93	0,96

Kaynak (Schumacher, Lomax, 2004; Hu, Bentler, 1999,55)

X² / sd Değeri: Verinin, model ile uyumunun bir göstergesidir. Verinin model ile uyumlu olması için, X² / sd oranı 2 ile 3 arasında olması kabul edilebilir bir orandır. (Bollen,1989,278) Modelimizde, X² / sd değeri 2.32 olduğundan, kabul edilebilir bir uyuma sahip olduğunu ifade edilebilir.

GFI: GFI ölçütünün büyük değerleri, iyi uyumu gösterir. Bu ölçütün 0.90'dan büyük değerler kabul edilebilir bir uyumun göstergesidir. GFI değeri, 0.92 olup, verilen eşik değeri 0.90'dan büyük bir değer olarak, kabul edilebilir bir uyumu göstermektedir.

AGFI: AGFI için 0.90 iyi bir uyum ölçütüdür. (Bollen,1986,375) Analizimizde Agfi 0.90 olup, kabul edilebilir iyi bir uyuma işaret etmektedir.

RMSEA: Merkezi olmayan X² dağılımına uygunluk gösteren uyum ölçütlerinden RMSEA, 0.05 ile 0.08 arasındaki değerler yeterli uyumu işaret etmektedir. (Bollen,1986,375)

CFI: Merkezi olmayan X² dağılımına uygunluk gösteren uyum ölçütlerinden bir diğer CFI ölçütü, 0.97'den büyük olduğunda iyi uyumun, 0.95'ten büyük değerler aldığı kabul edilebilir uyumun göstergesidir. (Schermellen, Engel, 2003, 41) Modelimizde CFI değeri, 0.95 olup; kabul edilebilir uyuma sahip olduğunu göstermektedir.

NFI: Bentler ve Bonnet(1980) tarafından önerilen NFI ölçütünün yüksek değerleri iyi bir uyumun göstergesidir. NFI ölçütünde 0.95 iyi uyum ve 0.90 ise kabul edilebilir uyum için eşik değerlerdir. (Bentler, Bonnet, 1980,588)

IFI: NFI ölçütünün, modelin değerlendirilmesine serbestlik derecesini de hesaba katarak geliştirilmesiyle Ifi ölçütü elde edilir. IFI ölçütünün 0.90'dan büyük değerleri, modelin kabul edilebilir uyuma, 1'e yakın değerleri iyi uyumu gösterir.(Bollen, 1986,375) IFI ölçütü, 0.96 olup 1'e yakın bir değer olduğundan, modelin kabul edilebilir bir uyuma sahip olduğunu belirtebiliriz.

Tablo 35. Yapısal Eşitlik Modelinin Sonuçları

Faktörler / Maddeler	Standart Yükleme	t-değeri	R^2	Cronbach's Alpha	Yapı Güvenirliği	Açıklanan Varyans
Dönüştürücü Liderlik Tarzı				0,87	0,88	0,65
Vizyon İfadesi Ve Uygun Rol Model Olma	0,82	14,74***	0,67			
Grup Amaçlarının Kabulü	0,90	16,98***	0,80			
Entelektüel Teşvik	0,80	14,26***	0,64			
Bireysel ilgi Gösterme	0,70	11,81***	0,49			
Yüksek Başarı Beklentisi						
Öğrenim Odaklılık				0,84	0,85	0,59
Öğrenmeye Adanma	0,72		0,52			
Ortak Vizyon	0,80	11,27***	0,65			
Açık Fikirlilik	0,84	11,57***	0,70			
Ortak Bilgi Paylaşımı	0,69	9,84***	0,48			
Girişim Odaklılık				0,80	0,82	0,70
Proaktiflik (P)	0,98		0,96			
Yenilikçilik (YE)	0,67	8,19***	0,45			
Örgütsel İnovasyon Performansı				0,86	0,85	0,45
P1: Sektörde önemli yeniliklerin geliştirilmesinde üstlenilen rol	0,72		0,52			
P2: Yeni ürün ve hizmet Projelerinin sayısı	0,74	10,53***	0,55			
P3: Ar-ge faaliyetlerine, teknolojik liderliğe ve yeniliklere verilen önem	0,68	9,64***	0,46			
P4: İş süreç ve yöntemlerine dair geliştirilen yenilikler	0,57	8,12***	0,32			
P6: Yeni ürünlerin geliştirilmesi adına yapılan harcamalar	0,62	8,88***	0,39			
P8. Yeni ürünleri rakiplerden önce pazara sunabilme	0,68	9,69***	0,46			
P9. Mevcut ürün yelpazesinde yeni ürünlerin oranı	0,66	9,36***	0,43			

Tablo 35'deki yapısal eşitlik modeli sonuçlarına göre, standart yüklerin tümü 0,50'den yüksek değerlerdir. Yem sonuçları, modelin doğrulandığını göstermektedir. Sonuç tablosuna göre, değişkenlerine ait t değerleri $t > 2.58$ olup, % 1 düzeyinde 0.99 güvenilirlik düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

Faktörlerin toplam varyansı açıklama oranı, dönüştürücü liderlik tarzı % 65, Öğrenim odaklılık için % 59, girişim odaklılığın açıklama oranı, % 70 ve örgütsel inovasyon performansı için % 45 olarak hesaplanmıştır. Tablo 35'de görüleceği üzere, açıklanan varyans değeri, 0.50 den büyük olmalıdır ancak 0.45 değerinde kabul edilebilir bir değerdir. Ave katsayısı, 5'ten küçük olsa bile, yapı güvenilirliği 0.60'ın üzerinde ise, kabul edilebilir olduğunu belirtmiştir. (Fornell, Larcker, 1981, pp. 39-50)

3.7.1.Yapısal Eşitlik Modeli Analizine Göre Hipotezlerin Desteklenme Durumu

Öngörülen araştırma hipotezlerini test etmek için, yapısal eşitlik modeli analizi uygulanmıştır. Analiz sonuçlarına göre, desteklenen 4 hipotez ve desteklenmeyen 1 hipotez tablo 36'da gösterilmiştir. Dönüştürücü liderlik tarzı bağımsız gizil değişkeniyle, örgütsel inovasyon performansı bağımlı gizil değişkeni arasında, anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Tablo 36. Araştırma Hipotezlerinin Kabul / Red Durumu

Hipotezler	Standart Yükler	t Değeri	Sonuç
H ₁ : DTL → OIP	-0,05	-0,71 ^{AD}	Desteklenmedi
H ₂ : DTL → OO	0,34	4,51***	Desteklendi
H ₃ : DTL → GO	0,35	5,23***	Desteklendi
H ₄ : OO → OIP	0,21	2,91***	Desteklendi
H ₅ : GO → OIP	0,58	5,94***	Desteklendi

**p < .05 (t > 1.96)

***p < .01 (t > 2.58)

Elde edilen sonuçlara göre, %1 anlam düzeyinde H_1 hipotezi desteklenmemiştir. Bu sonuçtan, dönüştürücü liderlik tarzının; örgütsel inovasyon performansı üzerinde direkt bir etkisi olmadığı görülmektedir.

Dönüştürücü Liderlik Tarzı Öğrenme Odaklılık arasındaki ilişkiyi gösteren katsayı, 0.34 hesaplanmıştır. Dönüştürücü Liderlik Tarzı'daki bir birimlik artış, öğrenme odaklılığı 0.34 birim artırmaktadır. t değeri= 4.51 olup $t > 2.58$ ve $p < 0.01$ koşulunu sağladığından, istatistiksel olarak anlamlıdır. Dönüştürücü liderlik tarzıyla, öğrenme odaklılık arasındaki ilişki pozitif olarak anlamlı bulunduğundan H_2 hipotezi doğrulanmıştır. Yöneticilerin dönüştürücü liderlik tarzı göstermeleri durumunda, öğrenme odaklılığın artacağı ifade edilebilir.

Dönüştürücü liderlik tarzı ile girişim odaklılık arasındaki ilişkiyi gösteren katsayı, 0.35'tir. Dönüştürücü liderlik tarzındaki bir birimlik artış, örgütün girişim odaklılığını 0.35 birim artırmaktadır. t değeri = 5.23, $t > 2.58$ ve $p < 0.01$ koşulunu sağladığından, istatistiksel olarak anlamlıdır. Yöneticilerin dönüştürücü davranışları, girişim odaklılığı pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılır. H_3 hipotezi doğrulanmıştır. Öğrenme Odaklılık ile Öip arasındaki ilişkiyi gösteren katsayısı 0.21'dir. Örgütün öğrenme odaklılığındaki bir birimlik artış, örgütsel inovasyon performansı üzerinde 0.21 'lik bir artışa neden olmaktadır. t değeri= 2.91, $t > 2.58$ ve %1 anlam düzeyinde, istatistiksel olarak anlamlıdır. H_4 hipotezi doğrulanmıştır.

Girişim Odaklılık ile Öip arasındaki ilişki katsayısı, 0.58 hesaplanmıştır. Girişim odaklılıktaki bir birimlik artış, örgütsel innovasyon performansında 0.58 birimlik bir artışa neden olmaktadır. t değeri=5.94 olup, $t > 2.58$ olduğundan, girişim odaklılık ve Öip arasındaki ilişkinin $p < 0.01$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. H_5 hipotezi doğrulanmıştır.

3.7.2. Baron & Kenny yaklaşımına göre Sobel Testi

Sobel testi, bağımsız değişkenle bağımlı değişken arasındaki ilişkinin, 3. bir değişken tarafından dolaylı etkisini araştıran bir testtir. Modelde, dönüştürücü liderliğin örgütsel inovasyon performansı ilişkisinde, öğrenme ve girişim odaklılık değişkenlerinin aracı etkisi incelenmiştir.

Dönüştürücü liderlik tarzı ile Öğrenme Odaklılık arasındaki ilişki katsayısı (0.35) hesaplanmış, ÖO ile örgütsel inovasyon performansı arasındaki ilişki katsayısı (0.21) değerindedir. Dönüştürücü liderlik tarzı ile girişim odaklılık arasındaki ilişki katsayısı (0.34) ve GO ile örgütsel inovasyon performansı arasındaki ilişki katsayısı (0.58) dir. Baron Kenny yaklaşımına göre, bu iki ilişki katsayısının çarpımı sonucu, standartlaştırılmamış dolaylı etki ortaya çıkar. Bu hesaplama göre, öğrenme odaklılık değişkeni (0.07) değeriyle kısmi aracı değişken olduğu düşünülmektedir.

$$\text{Sobel SE} = \sqrt{[(a. SEb)^2 + (b. SEa)^2]}$$

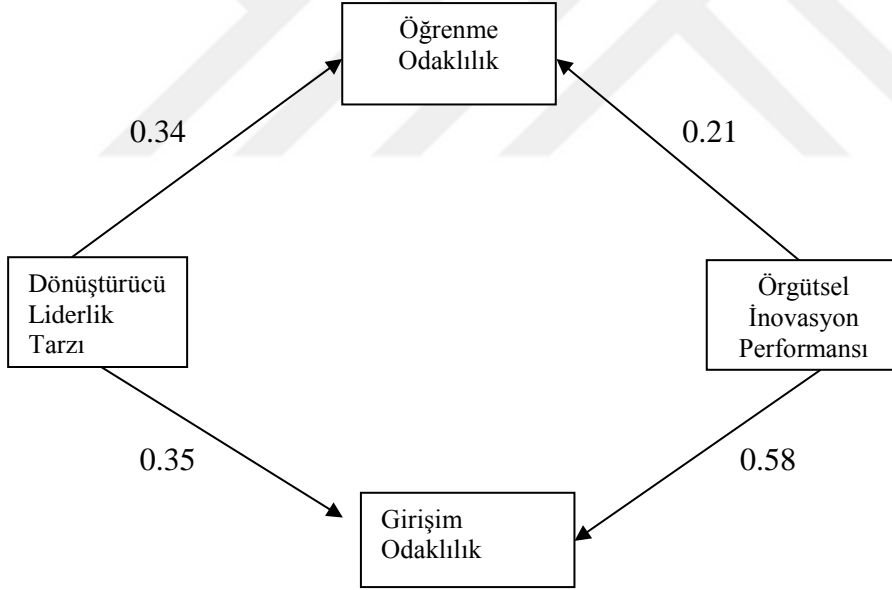
Kaynak (Sobel,1982, 291)

Standartlaştırılmamış Dolaylı etki = (a.b)

Öğrenme odaklılık aracı Katsayısı = (Dtl →Öo) × (Öo →Öip)

Öğrenme odaklılık aracı Katsayısı = 0.34 × 0.21 = 0.07

Şekil 11.Sobel Testine Göre Aracı Etkinin Hesaplanması



Kaynak (Araştırmacının kendisi tarafından oluşturulmuştur.)

Dönüştürücü liderlik tarzının, öğrenme odaklılık aracılığıyla örgütsel inovasyonu pozitif ve dolaylı olarak, etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu doğrultuda, H6 hipotezi kabul edilmiştir.

H₆= Dönüştürücü liderlik tarzı, öğrenme odaklılık aracılığıyla, örgütsel inovasyon performansını pozitif yönde etkilemektedir.

Girişim Odaklılık Aracı Katsayısı = (Dlt → Go) × (Go → Öip)

Girişim Odaklılık Aracı Katsayısı = 0.35 × 0.58 = 0.20

Dönüştürücü liderlik tarzı ile örgütsel inovasyon performansı ilişkisinde, Girişim odaklılık 0.20 değeriyle kısmi aracı olabileceği düşünülmektedir. H₇ hipotezi doğrulanmıştır.

H₇= Dönüştürücü liderlik tarzı, girişim odaklılık aracılığıyla, örgütsel inovasyon performansını pozitif yönde etkilemektedir.

3.7.3. Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi ile iki değişken arasındaki, ilişkinin yönü ve şiddeti hesaplanır. Korelasyon analizi, değişkenler arasındaki ilişkinin kuvvetini gösterdiğinden, akademik çalışmalarda yer verilen bir analizdir. Tablo 37’de görüldüğü gibi, öğrenme odaklılık ile girişim odaklılık arasındaki korelasyon katsayısı 0.76 hesaplanmıştır. Korelasyon, iki değişken arasında, olumlu yönde ve anlamlı bir bağlantı olduğunu göstermektedir. Öğrenme odaklılık ile örgütsel inovasyon performansı arasındaki korelasyon katsayısı, 0.51 bulunmuştur. Bu iki değişken arasında, olumlu yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Dönüştürücü liderlik tarzı ile öğrenme odaklılık arasındaki korelasyon katsayısı, 0.32 hesaplanmıştır. Bu iki değişken arasında, olumlu yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. (p<0.01) Dönüştürücü liderlik tarzı ile girişim odaklılık arasındaki korelasyon katsayısı, 0.38 hesaplanmıştır. Korelasyon analizi sonuçları dönüştürücü liderlik tarzı ile öğrenme odaklılık arasında anlamlı ilişkiyi doğrulamaktadır. (p<0.01)

Tablo 37. Değişkenlere ilişkin Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Öğrenme Odaklılık	Girişim Odaklılık	Örgütsel İnovasyon Performans	Dönüştürücü Liderlik Tarzı
Öğrenme Odaklılık	1,00			
Girişim Odaklılık	0,76	1,00		
Örgütsel İnovasyon Performansı	0,51	0,65	1,00	
Dönüştürücü Liderlik Tarzı	0,32	0,38	0,20	1,00

* $p < 0.01$

Girişim odaklılık ile örgütsel inovasyon performansı arasındaki korelasyon katsayısı, 0.65 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlara göre, iki değişken arasında olumlu yönde ve anlamlı ilişki bulunmaktadır. ($p < 0.01$) Korelasyon sonuçları, öğrenme odaklılık ile örgütsel inovasyon performansı arasındaki anlamlı ilişkiyi doğrulamaktadır.

Vizyon ifadesi ve uygun rol alma boyutu, $X = 4.00$ entelektüel teşvik boyutu $X = 3.78$, bireysel destek boyutu $X = 3.96$ ortalama değere sahip olduğu görülmektedir. Bu durum, yenilikçi olmayı hedefleyen yöneticilerin, net bir vizyon ifadesi ve uygun rol model olmasının inovasyondaki önemini ortaya koymaktadır.

Yapısal Eşitlik modeli sonuçlarına göre, dönüştürücü liderlik ile öğrenme odaklılık ilişkisine ait, t değeri = 4,5 istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Bu sonuç, yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışlarının, öğrenme odaklılığı direkt olarak pozitif yönde etkilediğini göstermektedir. Korelasyon sonuçları, dönüştürücü liderliğin, öğrenme odaklılık üzerindeki direkt etkiyi doğrulamaktadır.

Dönüştürücü liderlik tarzı ile girişim odaklılık ilişkisine ait, t değeri = 5.23 hesaplanmış, istatistiksel olarak anlamlı bulunduğundan, H3 hipotezi doğrulanmıştır. Öğrenme odaklılık değişkeni, ortalaması $X = 3.82$ ve 0,58 standart sapma değerine sahiptir. H4 hipotezi desteklenmiştir. Öğrenme odaklılığın, örgütsel inovasyon performansı üzerinde direkt ve pozitif etkisi olduğu görülmektedir.

TARTIŞMA

Araştırmanın sonuçları, dönüştürücü liderlik tarzının örgütsel inovasyon performansı üzerinde dolaylı etkisi olduğunu göstermektedir. Bu dolaylı etki, girişim ve öğrenme odaklılık değişkenleri aracılığıyla gerçekleşmektedir. Direkt etki yerine, dolaylı etkinin belirlenmesinde, araştırmanın küçük ve orta ölçekli firmalar üzerinde gerçekleştirilmesinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Direkt etkinin belirlendiği, araştırmaların çoğu gelişmiş ülkelerde arge ağırlıklı faaliyet gösteren büyük ölçekli firmalarda gerçekleştirilmiştir.

Literatür taramaları sonucunda, dönüştürücü liderlik tarzının, bilişsel aktivitelerin yoğun olduğu, öğrenen organizasyonlarda ortaya çıktığı görülmektedir. Araştırmacı Skerlavaj, Kore’de arge faaliyeti gösteren firmalar üzerinde yaptığı araştırmada, çalışanların öğrenme kültürünü içselleştirmesinin organizasyonda inovasyon performansını olumlu yönde etkilediğini belirlemiştir. Bu araştırmanın sonuçları, çalışanların öğrenme kültürünü içselleştirilmesi sayesinde, organizasyonun etkinliğinin ve inovasyon performansını yükseltebileceği düşüncesini doğrulamaktadır.

Girişim ve öğrenme odaklılık, inovatif uygulamaları teşvik eden ve örgüt kültürünün şekillendirilmesi için önemli yönelimler olduğu belirtilebilir. Günümüzde, işletmelerin temel rekabet avantaj elde etmesi, iç ve dış çevredeki değişimlere cevap verebilmesi öğrenme kabiliyetini geliştirmesine bağlı olduğu belirtilebilir. Organizasyon, girişim odaklı davranarak, risk almak suretiyle, yeni ürünler geliştirebilir ve ürünlerini daha proaktif olarak pazarda konumlandırabilir. Böylece, inovasyon performansını yükseltebilir.

Güçlü girişim odaklı davranan işletmelerin, girişim odaklı olmayan işletmelerle kıyaslandığında, yeni fırsatlara ilişkin stratejik karar alma ve inovatif uygulamalarda daha etkin olduğu görülmektedir. Böylece, daha yüksek düzeyde inovasyon performansı gerçekleştirilebilir. Hughes, Morgan (2007) ve Ireland (2005) araştırmalarında, girişim odaklılığın örgütsel inovasyon üzerinde direkt etkisi olduğunu göstermiştir.

Sadati ve Mihandost, 164 küçük ve orta ölçekli işletmeler üzerinde yaptığı araştırmada, girişim odaklılık ve inovasyon performansı arasındaki pozitif ilişkiyi doğrulayan sonuçlar elde etmiştir.(Sadati ve Mihandost, 2011, 310)

Yöneticiler, dönüştürücü liderlik davranışlarıyla, örgütsel öğrenme kültürünü şekillendirmesi sayesinde, örgütsel inovasyonu geliştirebilir. Organizasyonda, mevcut bilginin yenilenmesi ve araştırılan yeni bilginin etkin şekilde uygulanmasında, dönüştürücü lider önemli rol oynamaktadır. Bu amaçla, öncelikle strateji ve politikaların doğru şekilde belirlenmesi önemlidir. Orta kademe yöneticiler, hızlı karar alma, daha çevik ve yenilikçi organizasyona dönüşümle ilgili, strateji ve uygulamaları üst yönetimle müzakere etme konusunda inisiyatif alabilmelidir. Bu sayede, işletmede çalışanları yenilikçi olmaya motive eden etkili mekanizmalar uygulanabilir.

YÖNETİCİLERE ÖNERİLER

Tez çalışmasında, öğrenme ve girişim odaklı bir iş ortamının şekillendirilmesinde yöneticilerin vizyoner ve entelektüel anlamda teşvik edici liderlik davranışlarının önemi vurgulanmaktadır. Kurumsal iletişim yöneticileri çalışanları yeni fikir geliştirmeye teşvik edici uygulamalara yöneltebilirler.

Ankete katılan firmalarda insan kaynakları departmanı yöneticileri çalışanları yenilikçi fikir ve öneriler geliştirmeyi teşvik eden ve ödüllendiren inovatif uygulamalar yaptıkları gözlemlenmiştir. Organizasyonda orta kademe yöneticiler ve kurumsal iletişim uzmanlarına, inovasyon sürecinde astlarını yenilikçi olmaya teşvik etmek amacıyla, öğrenme mekanizmaları uygulamaları önerilebilir.

Öğrenme mekanizmaları arasında, öneri geliştirme sistemleri, beyin fırtınası, proje yarışmaları, çapraz fonksiyonel ekip çalışması bulunmaktadır. Öneri geliştirme sisteminin, etkin şekilde işleyebilmesi için, çalışanlar arasında dosthane bir yarışma ortamının oluşturulması, çalışanların motivasyonunu arttırması yönünden etkili olacağı düşünülmektedir.

Tüm çalışanların geliştirdiği öneriler, bir grafik üzerinde kayıt edilerek, belirli sayının üzerinde öneri getiren çalışanlara ödüllendirme yapılabilir. Ödüllendirme, maaş artışı, terfi, prim vb. maddi ödüller olabileceği gibi, onursal ödüllendirme anlamında, takdir edici söz ve davranışlar biçiminde olabilir.

İnovasyon faaliyetleriyle ilgili başarılı ve başarısız uygulamaların müzakere edildiği öğrenme etkinliğini arttıran uygulamalar önerilebilir. İnsan kaynakları departmanının, etkin insan kaynakları politikası ve stratejilerinin belirlemesi sayesinde, organizasyonda tüm örgüt çalışanlarının katılımıyla inovatif uygulamaların daha etkin gerçekleştirilebileceği düşünülmektedir. Bilişim teknolojilerinden yararlanılarak, oluşturulacak veri tabanları sayesinde, örgüt üyelerinin yeni fikir ve önerilerini online olarak iletmesi sağlanabilir. Böylece, çalışanlardan gelen yeni fikir ve önerilerin niteliği ve miktarı artar, inovatif uygulamalar için geniş bir veri tabanı oluşturulabilir. Yöneticilere, inovasyon sürecindeki gelişmelerle ilgili departmanlararası raporlama yapmaları ve geri bildirimde bulunmaları önerilir. Böylece, çalışanların günlük rutin görevlerini gerçekleştirme yöntemlerini sorgulamaları teşvik edilebilir.

Personelin görevinden arta kalan zamanı, proje geliştirme ve arge çalışmaları yapabilmeleri serbest zaman verilmesi çalışanların motivasyonu artırabilir. Çalışanların karşılaştıkları problemlerle ilgili, yöneticilerine danışmalarını sağlamak üzere, ekip toplantısı ve brifing uygulanması önerilebilir. Yönetici ve ekip başkanlarına, liderlik donanımları kazandırmasına yönelik olarak, "liderlik eğitimleri" verilmesi önerilebilir.

Örgüt içi bilgi paylaşımının etkinliğini arttırmak amacıyla, departman yöneticisinin liderliğinde, periyodik olarak haftalık, aylık toplantılar yapılması, hareket planı, inovasyona yönelik neden ve sonuçlara ilişkin organizasyon üyelerinin bilgilendirmesi önerilebilir. İnovasyon çalışmalarındaki başarı/ başarısızlık deneyimleri, işletme-içi eğitim, toplantı, briefing ve ekip çalışmalarıyla müzakere etmeleri önerilir. Çalışanların orta kademe yönetici ve yönetim kurulu başkanlarının dönüştürücü liderlik davranışlarına yönelik algıları, derinlemesine mülakat yoluyla belirlemeleri sonuçların etkinliğini artırabilir.

SONUÇLAR

Yapısal Eşitlik Modeli sonuçlarına göre, örgütsel inovasyon performansının açıklanmasında, toplam varyansın, % 70'i girişim odaklılık, % 65'i dönüştürücü liderlik tarzı, % 59'u öğrenme odaklılık değişkenlerinin etkili olduğu görülmektedir. Dönüştürücü liderlik tarzı ve inovasyon performansı ilişkisinde, girişim odaklılık 0.20 ve öğrenme odaklılık 0.07 oranında kısmi aracı değişken etkisine sahip olduğu belirtilebilir.

Araştırma sonuçları, yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışlarının örgütün inovasyon performansını, öğrenme ve girişim odaklılık aracılığıyla pozitif yönde dolaylı olarak etkilediğini göstermektedir. Organizasyonda, girişimci ve öğrenme süreçlerinin geliştirilmesinde, üst yönetimin desteği ve yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışlarının etkili olduğu belirtilebilir.

Üst düzey yöneticilerin, organizasyonda inovasyona ilişkin yetkinliği iyi tanımlaması, uygun ve doğru strateji belirlemesinin önemli olduğu düşünülmektedir. Belirlenen stratejinin yönetim kurulunca desteklenmesi ve tüm örgüt çalışanlara benimsetilmesiyle inovasyon aktivitelerine daha etkili sonuçlara ulaşılabilir. Lider, diyalog, deneyleme ve fikir geliştirmeye önem veren, organik bir yapı oluşturması sayesinde, sadece arge süreçlerinde değil, tüm süreçlerde iyileştirmeyi gerçekleştirmesi inovasyondaki etkinliği arttırabilir.

Araştırma sonuçları, girişim odaklılığın örgütsel inovasyon performansı üzerinde doğrudan etkisi olduğunu göstermektedir. Girişim odaklılığın, yenilikçilik ve proaktiflik boyutları, inovasyon performansını iyi düzeyde açıklamaktadır. Teknopark firmaları, çevik ve hızlı olmanın avantajından faydalanarak, risk alarak, proaktif davranmak suretiyle, yeni niş alanlara yönelebilirler.

Araştırma sonuçları, öğrenme odaklılığın örgütsel inovasyon performansı üzerinde doğrudan ve anlamlı bir etkisi olduğunu göstermektedir. Saha araştırmasına katılan işletmelerde, öğrenme odaklılık boyutları olan öğrenmeye adanma ve açık fikirliliğin inovasyon performansını iyi düzeyde açıkladığı görülmektedir.

Araştırmaya katılan işletmeler, öğrenmeye değer verdiği anlaşılmaktadır. Buna rağmen, ortak vizyon ve örgüt içi bilgi paylaşımına daha fazla önem vermesi gerektiği görülmektedir. Orta kademe yönetici ve ekip liderleri, inovasyon sürecinde karşılaşılabilecek sorunlar, hareket planı hakkında örgüt üyelerini yeterince bilgilendirmelidir.

Etkin örgütsel öğrenme uygulamaları sayesinde, organizasyonda stratejik anlamda yenilenme gerçekleştirilebilir. Organizasyonların bilgiyi absorbe etmek suretiyle etkin şekilde uygulama yeteneklerini arttırmaları amacıyla, ulusal ve uluslararası fuarlara katılmaları, uzman desteğinden yararlanması etkili olabilir.

Teknopark firmaları, gereken kaynak desteğini tübitak, ttgv, Avrupa araştırma fonlarından sağlayabilir. Teknoloji transfer ofislerinin desteğiyle, sanayi kuruluşları ve yatırımcılarla ortaklık kurulabilir. Böylece, firmaların yeni yatırım ve işbirliğine yönelmeleri mümkün olabilir. Araştırmanın sonuçları, araştırmaya katılan işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektör ve verilerin toplandığı zamanla sınırlıdır.

Literatür araştırmalarına göre, bilişsel yönden zorlayıcı aktiviteler ve mücadeleci bir ortam algısı, dönüştürücü liderlik davranışlarını ortaya çıkaran faktörlerdir. Bu öncül faktörlerin tanımlanması sayesinde, daha inovatif bir iş ortamı oluşturulması mümkün olur. Son yıllarda, insan kaynakları uzmanları, organizasyonun stratejik danışmanı olarak, inovatif uygulamaları ve öğrenmeye yönelik programları başlatan ve çalışanları motive eden öncü bir rol oynamaktadır.

İşletmenin inovasyon faaliyetlerinde çevrenin dinamiklerini iyi tanımlamaları, risk alarak, girişim odaklı davranarak, yeni inovatif alanlara girmesi önerilir. Firmanın ulusal ve uluslararası düzeyde yer edinmesi ve tanıtımı için marka değeri oluşturulmasının önemli olduğu belirtilebilir. İşletmenin bulunduğu sektörde lider konuma ulaşmasında, yöneticinin belirlediği vizyonun yanısıra, örgütsel düzeydeki girişim ve öğrenme odaklı olmaya ilişkin çabaların, inovasyon faaliyetlerine ivme kazandıracağı düşünülmektedir.

ARAŞTIRMACILARA ÖNERİLER

Geleceğe yönelik çalışmalarda, araştırmacılara dnüşürücü liderlik tarzının öncülü olarak, çevresel koşulları araştırma modeline dâhil etmeleri önerilebilir. Modern liderlik yaklaşımında yer alan farklı liderlik tarzları örneğin, otantik ve hizmetkâr liderlik tarzları karşılaştırmalı olarak incelenebilir. Farklı liderlik tarzlarının incelenmesi, organizasyona uygun olan etkin liderlik tarzının belirlenmesi ve karşılaştırma yapılması yönünden fayda sağlayabilir. Organizasyonda alışanların inovasyon performansına sağladığı bireysel katkıların ölçümüne yönelik araştırma yapılması önerilebilir. Araştırmacılara, belirli endüstri alanlarında faaliyet gösteren büyük ölçekli firmalar üzerinde Türkiye çapında bir araştırma yapmaları önerilebilir.



KAYNAKÇA

Kitaplar

- Ataman, Göksel. İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2002.
- Bass, B., Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications, New York,1985.
- Başar, M., Ürper Y.,Tosunoğlu T. Girişimcilik, *Anadolu Üniversitesi Yayınları*, Eskişehir, Ekim, 2009.
- Deming, E., Krizden Çıkış, İstanbul, 1996.
- Drucker, Peter F., The Discipline of Innovation, *Harvard Bussiness Review*, 1998.
- Drucker, Peter F., Gelecek için Yönetim, *İş Bankası Yayınları*, 1995.
- Elçi, Şirin., İnovasyon-Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı, *Türkiye Bilişim Derneği*, Ankara, 2006.
- Erçetin, Şule. Lider Sarmalında Vizyon, *Nobel Yayınları*, Genişletilmiş 2.Baskı, 2000.
- Güleş, H. ve Bülbül, Yenilikçilik: İşletmeler İçin Stratejik Rekabet Aracı, *Nobel Yayınevi*, Ankara, 2004.
- Kelley, Tom, Başarılı Bir Şirket İçin Fark Yaratan 10 İnovasyon Şifresi, *Mediacat Yayınları*, Çevirmen: Can Sungur ,İst. 2012.
- Keskin, H., Akgün A., Günsel A. Bilgi Yönetimi ve Öğrenen Örgütler, 2009.
- Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, İstanbul.2010.
- Kotler, P., Pazarlama Yönetimi, Millenium Baskı, *Beta Yayınları*, İstanbul, 2000
- Luecke, R., İş Dünyasında Yenilik ve Yaratıcılık, Çev: Turan Parlak, İş Bankası Kültür Yayınları, 2008.
- Noori, H., "Managing The Dynamics of New Technology: Issues in Manufacturing Management", Prentice Hall, New Jersey,1990.
- Oslo Kılavuzu.,İnovasyon Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması için İlkeler, Tübitak Yayınları, Ankara, 2005.

Tidd J., Bessant J, Pavitt., "Managing Innovation: Integration Technological Market and Organizational Change", Wiley, 2005,Chapter 1, 5-15.

Ulusal İnovasyon Sistemi, İstanbul. Tüsiad. Yayın no.10/340. 2003,

Uzkurt, Cevahir.,Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü: Pazarlamada Değer Yaratma Aracı, *Beta Yayınları*, 2009.

Yabancı Makaleler

Alegria, J.,Chiva R.,"Assessing The Impact of Organizational Learning Capability on Product Innovation Performance: An Empirical Test", *Technovation*, 28, 2008,315-326.

Alegria, Chiva., "Linking Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: The Role of Organizational Learning Capability And Innovation Performance", *Small Business Management*, 51, 2013,491-507.

Avolio, Bass, "Reexamining The Component Of Transactional Leadership And Transformational Style", *Occupation and Organization Psychology Journal*, 1999,441-462.

Alpkan, Günday, Bulut, Günday, "Organizational Support for intrapreneurship and its interaction With Human Capital", *Management Decision*, Vol.48. no. 5. 2010.

Alpkan, L.,"Şirket Girişimciliğinin Şirket performansına Etkileri", *Doğuş Üniv. Dergisi*, 6(2), 2005, 175-189.

Akgun, A., Keskin H., Byrne J.,"Organizational Emotional Capability, Product and Process Innovation", *Journal of Engineering and Technology Management*, 26(3), 2009, 103-130.

Amabile, vd.,"Assessing the work Environment for Creativity", *Academy of Management Journal*, 39 (5), 1988, 1154-1184.

Argyris, C., Schön,"Organizational Learning: A Theory of Action Perspective. Reading", MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1978.

- Barney, J. B., "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, March, 17,1991, 99-111.
- Baron, R.M; Kenny., "The Moderator-Mediator Variable Distinction In Social Psychological Research: Conceptual Strategic Consideration", *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 1986, 1173- 1182.
- Barnowe, J., "Leadership And Performance Outcomes in Research Organizations", *Organizational Behavior and Human Performance*, 14, 1975, 264–280.
- Baker, W., Sinkula J., "The Synergistic Effect of Learning Orientation", *Academy of Marketing Science Journal*, 1999, 411-422.
- Beneito, P., "The Innovative Performance of in House And Contracted Research and Development", *Research Policy*, (35), 2006: 502- 517.
- Bader, Brisnav., "The Role of Transformational Leadership and Knowledge Management Process on Predicting Product and Process Innovation", *Review of Applied Management Studies*, 11, 2013:64-75.
- Bollen, K.A., " Structural Equations with Latent Variable", New York; John Wiley and Sons, 1989: 278.
- Bollen, K., "Sample Size And Bentler And Bonett's Nonn Ormed Fit Index", 1986: 375.
- Bodur, M; Yılmaz C. ; Büyükbacı, P., "How Does Innovativeness Yield Superior Firm Performance: The Role of Innovation", *Management Policy Practice*, 14 (1), 2012: 107- 128.
- Calantone, Cavusgil T, Zho Y., "Learning Orientation, Firm Innovation Capability and Firm Performance", *Industrial Marketing Management*, 31, 2002: 515– 524.
- Cameron, Q., "Changing Organization Culture", *Jossey-Bass Management Series*, 2006: 35-37.

- Çalışır, F.,Gümüşsoy, Güzelsoy., "Impacts of Learning Orientation on Product Innovation Performance", *The Learning Organization*, Vol. 20.No. 3, 2013: 176-194.
- Conger, Kanungo., "Charismatic Leadership in Organizations", *Journal of Organizational Behaviour*, vol. 15, 1994: 439-452.
- Covin, J., Slevin D., "The Influence of Organization Structure on The Utility Of An Entrepreneurial Top Management Style", *Journal of Management Studies*, 1988: 230-232.
- Davenport, T.H., "Process Innovation; Reengineering Work Through Information Technology", Boston, *Harvard Business School Press*, 1993: 5.
- Dess, G. and Lumpkin., "Linking Corporate Entrepreneurship to Strategy, Structure, and Process: Suggested Research Entrepreneurship", *Theory and Practice*, 1999: 85.
- Demirci, Emre., "Strategic Representation of an Abstract Reality: and Innovativeness", *Journal of Management and Strategy*, Vol. 4, No. 3; 2013, 39-51.
- Denti, L., Hemlin., "Leadership and Innovation in Organizations: A Systematic Review of Factors", *International Journal of Innovation Management*, Vol.16, No.3, 2012: 1-20.
- Donate, M. ve Pablo J., "The Role of Knowledge-oriented Leadership in Knowledge Management Practices and Innovation", *Business Research*, 68, 2015:360-370.
- Engelen, A. Schmidt., "Top Management's Transformational Leader Behaviours and Innovation Orientation", *Journal of International Management*, 20, 2014: 124-136.
- Eyal O. ve Kark R., "How Do Transformational Leaders Transform Organizations", *Leadership and Policy*, Vol.3, No.3, 2004: 211-235.

- Fazel, Khalili., "The Influence of Entrepreneurial Orientation on Innovative Performance", *Journal of Knowledge Based Innovation*, vol.5, no.3, 2013: 62-278.
- Gallego, Neto, (Adı Geçen kaynak: Thomas, Peng, Benedetto, "Strategic Orientation And New Product Development Performance: The Role Of Networking Capability And Networking Ability", *Industrial Marketing Management*, 2016: 1-15.
- Gatignon H., Xuereb Jean-Marc., "Strategic Orientation of The Firm and New Product Development Performance", *Journal of Marketing Research*, vol.34, No.1, 1997: 77-80.
- Gilley, Dixon., "Characteristics of Leadership Effectiveness", *Human Resource Development Quarterly*, 2008: 153-166.
- Gumusluoglu, L, İlsev A., "Transformational Leadership and Organizational Innovation", *Journal of Product Innovation Management*, 26, (3), 2009: 264-277.
- Günday, G., Alpkın L, Ulusoy G., "Effects of Innovation Types on Firm Performance", *International Production Economics Journal*, 133, 2011: 662-676.
- Hagedoorn, J., Cloudt M., "Measuring Innovative Performance: Is there an Advantage?", *Research Policy*, 2003: 1367-1379.
- Hartog, D., Jong J., "How Leaders Influence Employees' Innovative Behaviour", *European Journal of Innovation*, Vol.10, No.1, 2007: 48-49.
- Hartog, D., Muijen, V., "Transactional Versus Transformational Leadership: An Analysis Of The MLQ", *Occupational and Organizational Psychology*, 1999:19-34.
- Hornsby, D., Kuratko, Zahra., "Middle Manager's Perception of the Internal Environment", *Journal of Business Venturing*, 17, 2002: 253-273.

- Hult, T.; Hurley R., Knight G., "Innovativeness: Its Antecedents and Impact on Business Performance", *Industrial Marketing Management*, 33, 2004: 429-438.
- Jaussi, Dionne., "Unconventional Leader Behaviour, Perception of Leader Effectiveness", vol. 1, No. 3, 2004: 15-26.
- Jung, D., "Transformational and Transactional Leadership and their Effects on Creativity in Groups Creativity", *Research Journal*, 13, 2001:185-195.
- Jung, D., Chow, Wu., "The Role of Transformational Leadership in Enhancing Organizational Innovation", *The Leadership Quarterly*, Vol.14, 2003:525-544.
- Jung, Chow, Wu., "Towards Understanding Effects Of CEO's Transformational Leadership", *The Leadership Quarterly*, 19, 2008: 582-594.
- Kaya, N., Patton J., "The Effects of Knowledge Based Resources and Learning Orientation on Innovation Performance", *Journal of International Development*, 23, 2011: 204-209.
- Karlsson, C, Tavassoli., "Persistence of Various Types of Innovation Analyzed And Explained, 2015: 1187-1901.
- Kalyar, Nosheen R., "Organizational Learning Culture :An Ingenious Device for Promoting Firm's Innovativeness", *The Service Industries Journal*, Vol.33, No:12, 2013:1135-114.
- Morales, G., Reche M, Torre., "Influence of Transformational Leadership on Organizational", *Journal of Organizational Change Management*, Vol.21, No.2, 2008: 188-212.
- Muchiri, M, Mc Murray A., "Entrepreneurial Orientation within Small Firms", *Entreprise Research*, Vol.22, No.1: 17-31.
- Mumford ve diğerleri., "Leading Creative People: Orchestrating Expertise and Relationships", *Leadership Quarterly*, Vol.13, No:6, 2002:705-750.

- Nawaz, M, Rafi N., "Organizational Learning Culture: An Ingenious Device for Promoting Firm's Innovativeness", *The Service Industries Journal*, 2012: 1135-1147.
- Neese., "Cultivating a Robust Organizations: 5 Stages Of The Innovation Process", 2015: 3.
- Nguyen, D. Nigel B., Fletcher R., "Information Internalization and Evidence from Vietnamese Firms", *International Business Review*, 15, 2006: 682-701.
- Nielsen, K, Cleal B., "Under Which Conditions Do Middle Managers Exhibit Transformational Leadership Behaviours", *The Leadership Quarterly*, 22, 2011: 344-352.
- Noruzy, D., "Relations Between Transformational Leadership, Organizational Learning", *Organizational Innovation, Manufacturing Technology*, 64, 2013:1073-1085.
- Paulsen, N., Callan V.,Saunders., "Transformational Leadership and Innovation in an R and D Organization", *Journal of Organizational Change*, Vol.26, No.3, 2013: 595-610.
- Prajago, Mc. Dermot, 2005 (Adı Geçen Kaynak: Cameron Quenn. "Changing Organization Culture", *Jossey-Bass Management Series*, 2006: 35-37.
- Paşa, F., Kabasakal H., Bodur M., "Society, Organizations and Leadership in Turkey", *Applied Psychology International Rewiew*, 50 (4), 2001: 559-589.
- Pieterse, "Transactional and Transformational Leadership and Innovation Behaviour", *Organizational Behaviour Journal*, 31, 2010: 609-623.
- Picken, J., Dess G., "Changing Roles: Leadership in the 21st Century", *Organizational Dynamics*, Oct, 2012: 18-34.
- Pillai, Williams, Schriesheim, "Fairness, Perceptions and Trust for Transformational Leadership: Two Sample Study", *Journal of Management*, vol. 25, 1999: 897-933.

- Prasad, B, Junni P., "CEO Transformational and Transactional Leadership and Organizational Innovation", *Management Decision*, Vol.54, No.7, 2016: 1559-1568.
- Podsakoff, Mac Kenzie S., Bommer W., "Transformational Leader Behaviours and Substitutes for Leadership", *Journal of Management*, Vol.22, 2, 1996: 259-298
- Polder, M., "Product, Process and Organizational Innovation: Drivers, Complementarity and Productivity Effects", *Scientific Publications*, 2010: 28.
- Riaz, Naveed, Khalili M., "Transformational, Transactional Leadership and Rational Decision Making", *Journal of Commerce and Social Sciences*, vol.8 (2), 2014: 355-364.
- Rowe, G., "Some Antecedents and Consequences of Ethical Leadership", *Journal Business Ethics*, 2014:557-572.
- Schumacher, R, Lomax E., "A Beginner's Guide To Structural Equation Modelling", 2nd edition, Mahwah, N J: Lawrence Erlbaum, 2004
- Schein., "Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View", 2nd. Edition, San Francisco, Jossey Boss, 1996.
- Scott, Bruce., "Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace", *Academy of Management Journal*, 37, 1994: 580-607.
- Si, Wei F., "Transformational and Transactional Leadership and Innovation Performance: Chinese Context", *Work and Organization Psychology*, 2012: 300-316.
- Sinkula vd., "A Framework For Market-Based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge, and Behavior", *Journal of Academic Marketing Science*, 1997: 306.
- Skerlavaj L., "Organizational Learning Culture, Innovative Culture and Innovations in South Korea Firms", *Expert Systems with Applications*, 37 (2010) 6390-6403.

- Skerlavaj, Jaklik, Cerne., "Organizational Learning Culture and Innovativeness in Turkish Firms", *Journal of Management Organization*, 18 (2) 2012: 193-219.
- Sobel M.E., "Asymptotic Confidence Intervals For Indirect Effects in Structural Equation Models", *Sociological Methodology*, 290-312.
- Stewart R., "Some Observations Concerning Styles Of Managerial Behaviour", *Leadership Quarterly*, 1991: 17.
- Tajeddini K., "Using The Integration Of Disparate Antecedent To Drive World-Class Innovation Performance", *Management Studies*, 34-50.
- Tang G, Chen Y., "CEO's Transformational Leadership and Product Performance", *Product Innovation Management*, 2014, 2-17.
- Therin François, "Learning Organizations And Innovation Performance in Small Firms", *Hall Archives*, 4-22.
- Tushman M, Nadler., "Organizing for Innovation", *California Management Review*, Vol.28, No: 3, 1986, 74-92.
- Trung N, "Leadership, Resource and Organizational Innovation", *International Journal of Innovation Management*, Vol: 18, 05, 2014, 30.
- Vaccaro I. "Management Innovation and Leadership: The Moderating Role Of Organizational Size", *Journal of Management Studies*, 2012,28-39.
- Verhees F., Meulenbergh M., "Market Orientation, Innovativeness, Product Innovation and Performance in Small Firms", *Journal of Small Business Management*, 42,(2), 2004, 134-154.
- Yukl G., "A Hierarchic Taxonomy of Leadership Behavior", *Journal of Leadership Studies*, 2002, Vol.9, No:1, 22.
- Weerawardena J., "The Role of Marketing Capability in Innovation Based Competitive Strategy", *Journal of Strategic Marketing*, Issue 11, 2003,15-35.
- Wolge R., "Organizational Innovation", *Review Journal of Management Studies*, 31,405.

- Venkataraman S, Shane, "Cultural Differences in Innovation Championing Strategies", *Journal of Management*, 1995, vol.21, No.5, 931-952.
- Zaleznik A., "Managers and Leaders: Are They Different?", *Harvard Business Review*, 1992, March-April.
- Zahra, Kuratko D, Jeffrey H., "Middle Managers' Perception of the Internal Environment for Corporate Entrepreneurship", *Journal of Business Venturing*, 17, 2002, 253-273.
- Zeleny M. "High Technological Barriers To Innovation", *International Journal of Information Technology*, March 2012, Vol. 11, No. 02, 441-456.
- Zehir C., Üzmez, Yıldız., "The Effect of Shrm practices on Innovation Performance", *Social and Behavioral Sciences*, 235, 2016, 797-806.
- Zhang W, Wang, Pearce., "Consideration For Future Consequences As An Antecedent of Transformational Leadership Behaviour", *The Leadership Quarterly*, 25, 2014, 329-343.
- Zhou K, Zheng, Tse D., "The Effects of Strategic Orientations on Technology and Market Based Breakthrough Innovations", *Journal of Marketing*, Vol.69, April, 2005, 42-60.

Türkçe Makaleler

- Fiş A., Wasti A., "Örgüt Kültürü ve Girişimcilik Yönelimi İlişkisi", *Odtü Gelişme Dergisi*, 35, 2009, 127-164.
- Keskin H., Ceylan A., Eren Ş., "Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik ile Örgütsel Bağlılık arasındaki İlişkilere Yönelik Araştırma", *Yönetim Dergisi*, 16, 2005, 34-35.
- Zerenler, Türker N., Şahin E., "Küresel Teknoloji, Araştırma-Geliştirme ve Yenilik İlişkisi", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2007, 654-660.

EKLER

Ek 1. Yönetici Anketi

Bu anket formu, Beykent üniv.-İşletme alanındaki doktora teziyle ilgili olarak inovasyonu teşvik eden faktörlere ilişkin yöneticilerin görüşlerini kapsamaktadır. Ankete katılımınızla çeşitli konulardaki görüşlerinizi aktararak, bu konuların incelenmesine değerli bir katkı sağlayacaksınız. Bu araştırma çalışması, tamamen akademik bir çalışma olup, bilimsel bir amaca yöneliktir. Gönderilecek cevaplarda, sunduğunuz tüm bilginin gizli ve güvenli bir şekilde, bireysel olarak değil toplu olarak değerlendirileceğini taahhüt ederiz. Çalışmamıza yaptığınız katkının değerini bir kez daha vurgular, katılımınız ve ilginiz için teşekkür eder, iyi çalışmalar dileriz.

Saygılarımızla,
Doktora Öğrencisi-Nuray Görker
Danışman: Prof. Dr. Oya Erdil

Formu Dolduran hakkında Genel Bilgiler	
Yaşınız	<input type="checkbox"/> (18-25) <input type="checkbox"/> (26-34) <input type="checkbox"/> (35-44) <input type="checkbox"/> (45-49) <input type="checkbox"/> (50 ve üzeri)
Cinsiyetiniz	<input type="checkbox"/> Erkek <input type="checkbox"/> Kadın
Firmadaki Çalışma Süreniz	<input type="checkbox"/> 1-5 yıl <input type="checkbox"/> 6-10 yıl <input type="checkbox"/> 11-15 yıl <input type="checkbox"/> 16 yıl ve üzeri
Çalıştığınız Bölüm	<input type="checkbox"/> Pazarlama/ Satış <input type="checkbox"/> Arge <input type="checkbox"/> Yönetim <input type="checkbox"/> Muh/Finansman <input type="checkbox"/> Dış Ticaret <input type="checkbox"/> Üretim <input type="checkbox"/> Diğer
İşletmedeki Pozisyonunuz	<input type="checkbox"/> Orta Kademe <input type="checkbox"/> Üst kademe
Eğitim Durumunuz	<input type="checkbox"/> İlkokul/Ortaokul <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Üniversite <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans <input type="checkbox"/> Doktora
İşletme Hakkında Genel Bilgiler	
İşletmenin Yaşı	<input type="checkbox"/> 1-5yıl <input type="checkbox"/> 6-10yıl <input type="checkbox"/> 11-20 yıl <input type="checkbox"/> 21-30 <input type="checkbox"/> 31- 40
İşletmedeki Çalışan Sayısı	<input type="checkbox"/> 1-5 <input type="checkbox"/> 6-10arası <input type="checkbox"/> 11-50arası <input type="checkbox"/> 11-50arası <input type="checkbox"/> 51 -75 <input type="checkbox"/> 76-100 <input type="checkbox"/> 101-150 <input type="checkbox"/> 151-250
Sektörü	<input type="checkbox"/> Seramik <input type="checkbox"/> Biyoteknoloji <input type="checkbox"/> Bilişim <input type="checkbox"/> Tasarım <input type="checkbox"/> Otomotiv <input type="checkbox"/> İleri Malzeme <input type="checkbox"/> Tekstil <input type="checkbox"/> Diğer

BÖLÜM 1	Kesinlikle	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Aşağıdaki her ifadeye ne derece katıldığınızı yan tarafta verilen "Kesinlikle Katılmıyorum" seçeneğinden, "Kesinlikle Katılıyorum" seçeneğine doğru giden ölçeği kullanarak işaretleyiniz.					
1.Yeni ürün ve hizmetleri piyasaya ilk kez sunmada rakiplerimize nazaran daha hızlı ve etkiniz.	1	2	3	4	5
2. Ürünlerde yaptığımız değişiklikler, rakiplerimizin yaptığı değişikliklere nazaran daha radikal.	1	2	3	4	5
3. Yeni ve yenilikçi ürünler geliştirmeye çok büyük önem veririz.	1	2	3	4	5
4. Rakiplerimizin hamlelerine cevap vermek yerine genellikle ilk hamleyi biz yaparız.	1	2	3	4	5
5.Pazar payımızı arttırmak için gerektiğinde karlılığımızı feda edebiliriz.	1	2	3	4	5
6. Pazar payımızı arttırmak için genellikle fiyatları kırarız.	1	2	3	4	5
7.Yüksek Pazar payı için genellikle fiyatlarımızı rakiplerimizin fiyatlarının altında tutarız.	1	2	3	4	5
8. Nakit akışı ve karlılığı azaltma pahasına da olsa pazar payını arttırmaya büyük önem veririz.	1	2	3	4	5
9. İşletmemizde araştırma sonuçlarına dayanan teknik yenilikler çok çabuk kabul görür.	1	2	3	4	5
10. İşletmemizde ürün ve hizmet konusundaki yenilikçi fikirlere büyük oranda önem verilir.	1	2	3	4	5
11. İşletmemizde yenilik, proje yönetimlerinde kolayca kabul görür.	1	2	3	4	5
12. İnsanlar, yeni fikirleri, yeni uygulamaları işe yaramasa dahi bundan dolayı cezalandırılmazlar.	1	2	3	4	5
13. İşletmemizde, yenilikçilik (yenilikçi fikir ve uygulamalar) cesaretlendirilir.	1	2	3	4	5
15. İşletmemizde yüksek getirili yüksek riskli projelere karşı güçlü bir eğilim vardır.	1	2	3	4	5
16. Faaliyetlerimiz genellikle yüksek risk içerir.	1	2	3	4	5
17.Hedeflerimize ulaşmak için koşullara bağlı olarak hiç denenmemiş faaliyetlerde bulunuruz.	1	2	3	4	5
18.Potansiyel fırsatlardan faydalanmak için zorlu mücadelelere girişmekten kaçınmayız.	1	2	3	4	5
19.Firmamızda çalışanların birbirleri arasında müdahalesiz haberleşmeleri serbesttir.	1	2	3	4	5
20.Firmamızda çalışanlar eğer iş için daha iyi olduğunu düşünürlerse kendi başlarına hareket etme yetki ve sorumluluğuna sahiptir.	1	2	3	4	5
21.Firmamızda çalışanlar işlerini nasıl yapacaklarına kendileri karar vermeleri konusunda serbest ve bağımsızdırlar.	1	2	3	4	5
22.Firmamızda çalışanlar, bütün önemli bilgilere erişebilir.	1	2	3	4	5

BÖLÜM 2: Aşağıdaki her ifadeye ne derece katıldığınızı yan tarafta verilen "Kesinlikle Katılmıyorum" seçeneğinden, "Kesinlikle Katılıyorum" seçeneğine doğru giden ölçeği kullanarak işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsız	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.Bu organizasyonun temel değerleri, gelişmenin anahtarı olarak “öğrenmeyi” görmektedir.	1	2	3	4	5
2. Çalışanların öğrenmesi gider değil; yatırım olarak değerlendirilmektedir.	1	2	3	4	5
3. Öğrenme, organizasyonun varlığını sürdürebilmesinin garantisi için gerekli bir anahtar değer olarak görülmektedir.	1	2	3	4	5
4. Tüm kademe, fonksiyon ve bölümlerde örgütsel vizyonumuza ilişkin toplu fikir birlikteliği mevcuttur.	1	2	3	4	5
5. Tüm çalışanlar, bu organizasyonun hedeflerine bağlıdır.	1	2	3	4	5
6.Çalışanlar, organizasyonun yönünün planlanmasında kendilerini şirket ortağı olarak görürler.	1	2	3	4	5
7.Geçmişten alınan dersleri canlı tutan iyi düzeyde örgütsel müzakere mevcuttur.	1	2	3	4	5
8.Personelimiz, pazarı algılama biçimlerinin sürekli olarak sorgulanması gerektiğinin bilincindedir.	1	2	3	4	5
9.Sürekli olarak, karar ve faaliyetlerimizin kalitesini değerlendiririz.	1	2	3	4	5
10.Müşterilerimiz ile ilgili yapmış olduğumuz ortak tahminler üzerinde eleştirel düşünmekten çekinmeyiz.	1	2	3	4	5
11.Örgütsel faaliyetlerden edinilen dersleri bölümden bölüme (birimden birime, takımdan takıma) aktarmak için özel mekanizmalarımız mevcuttur.	1	2	3	4	5
12.Tepe yönetim, bilgi paylaşımının önemini tekrar tekrar vurgular.	1	2	3	4	5
13.Alınan dersleri ve kazanılan deneyimleri paylaşmada az çaba gösteririz.	1	2	3	4	5
Son 3 yılı (2011-2014) dikkate aldığımızda, firmanızı geçmiş dönemlere, kıyasla her bir başarı kriteri açısından değerlendiriniz.	Ortalamam Çok altı	Ortalama Altı	Ortalama	Ortalamam Üstü	Ortalama çok üstü
P1.Sektörde önemli yeniliklerin geliştirilmesinde üstlenilen rol	1	2	3	4	5
P2.Yeni ürün ve hizmet projelerinin sayısı	1	2	3	4	5
P3.Ar-ge faaliyetlerine, teknolojik liderliğe ve yeniliklere verilen önem	1	2	3	4	5
P4.İş süreç ve yöntemlerine dair geliştirilen yenilikler	1	2	3	4	5
P5.İdari yapı ve zihniyetin çevresel şartlara göre yenilenmesi	1	2	3	4	5
P6.Yeni ürünlerin geliştirilmesi adına yapılan harcamalar	1	2	3	4	5
P7.Geliştirilen yeni ürün ve hizmetlerin kalitesi	1	2	3	4	5
P8.Yeni ürünleri rakiplerden önce pazara sunabilme	1	2	3	4	5
P9.Mevcut ürün yelpazesinde yeni ürünlerin oranı	1	2	3	4	5
P10.Fikri mülkiyet hakkı altına alınmış yeniliklerin sayısı (Patent, patent başvurusu, tasarımların tescil edilmesi, marka tescil edilmesi, faydalı model belgesi)	1	2	3	4	5

Ek .2 Çalışan Anketi

Sayın Katılımcı;

Bu anket formu, Beykent üniv.-İşletme alanındaki doktora teziyle ilgili olarak inovasyonu teşvik eden faktörlere ilişkin yöneticilerin görüşlerini kapsamaktadır. Ankete katılımınızla çeşitli konulardaki görüşlerinizi aktararak, bu konuların incelenmesine değerli bir katkı sağlayacaksınız. Bu araştırma çalışması, tamamen akademik bir çalışma olup, bilimsel bir amaca yöneliktir. Gönderilecek cevaplarda, sunduğunuz tüm bilginin gizli ve güvenli bir şekilde, bireysel olarak değil toplu olarak değerlendirileceğini taahhüt ederiz. Çalışmanın güvenilirliği açısından tüm soruları eksiksiz olarak cevaplandırmanız önemlidir. Çalışmamıza yaptığınız katkının değerini bir kez daha vurgular, katılımınız ve ilginiz için teşekkür eder, iyi çalışmalar dileriz.

Saygılarımızla,

Prof.Dr. Oya Erdil
Doktora öğrencisi- Nuray Görker

Formu Dolduran Hakkında Genel Bilgiler	
Yaşınız	<input type="checkbox"/> (18-25) <input type="checkbox"/> (26-34) <input type="checkbox"/> (35-44) <input type="checkbox"/> (45-49) <input type="checkbox"/> (50 ve üzeri)
Cinsiyetiniz	<input type="checkbox"/> Erkek <input type="checkbox"/> Kadın
Firmadaki Çalışma Süreniz	<input type="checkbox"/> 1-5 yıl <input type="checkbox"/> 6-10 yıl <input type="checkbox"/> 11-15 yıl <input type="checkbox"/> 16 yıl ve üzeri
Çalıştığınız Bölüm	<input type="checkbox"/> Pazarlama/ Satış <input type="checkbox"/> Arge <input type="checkbox"/> Yönetim <input type="checkbox"/> Muh/Finansman <input type="checkbox"/> Dış Ticaret <input type="checkbox"/> Üretim <input type="checkbox"/> Diğer
İşletmedeki pozisyonunuz	<input type="checkbox"/> Orta Kademe <input type="checkbox"/> Üst kademe
Eğitim Durumunuz	<input type="checkbox"/> İlkokul/Ortaokul <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Üniversite <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans <input type="checkbox"/> Doktora
İşletme Hakkında Genel Bilgiler	
İşletmenin Yaşı	<input type="checkbox"/> 1-5yıl <input type="checkbox"/> 6-10yıl <input type="checkbox"/> 11-20 yıl <input type="checkbox"/> 21-30 <input type="checkbox"/> 31- 40
İşletmedeki Çalışan Sayısı	<input type="checkbox"/> 1-5 <input type="checkbox"/> 6-10arası <input type="checkbox"/> 11-50arası <input type="checkbox"/> 11-50arası <input type="checkbox"/> 51 -75 <input type="checkbox"/> 76-100 <input type="checkbox"/> 101-150 <input type="checkbox"/> 151-250
Sektörü	<input type="checkbox"/> Seramik <input type="checkbox"/> Bioteknoloji <input type="checkbox"/> Bilişim <input type="checkbox"/> Tasarım <input type="checkbox"/> Otomotiv <input type="checkbox"/> İleri Malzeme <input type="checkbox"/> Tekstil <input type="checkbox"/> Diğer

BÖLÜM 1: Üst yöneticinizin, işletme faaliyetlerine yön verirken kullanacağı, sahip olduğu nitelikleri içeren bir liste verilmiştir. Sizden beklenen bu ifadelerin ne derece geçerli olduğunu belirtmenizdir.	Kesilikle Katılımı	Katılımı	Kararsızım	Katılımı	Kesilikle Katılımı
1.İşletmenin gelecekteki durumuna ilişkin net bir fikre sahiptir.	1	2	3	4	5
2.İşletme için daima yeni fırsatlar arar.	1	2	3	4	5
3.İşletmenin gelecekteki durumunu çalışanlara anlatmaya çalışır.	1	2	3	4	5
4.Başarılarla ve amaçlara ulaşmayı sembolleştirir.	1	2	3	4	5
5.Çalışanlara, geleceğe ilişkin planlarıyla ilham vermeye çalışır.	1	2	3	4	5
6.Çalışanların belirlenen amaçlara bağlılık duymalarını sağlar ve buna önem verir.	1	2	3	4	5
7.Çalışanlara sözlerinden çok davranışları ile örnek olur.	1	2	3	4	5
8.Benim için izlenecek, örnek alınacak bir liderdir.	1	2	3	4	5
G1.İşletme içi takım çalışmalarında işbirliğini sürekli hale getirir.	1	2	3	4	5
G2.Çalışanlarda takım düşüncesinin ve ruhunun oluşmasını sağlamaya çalışır.	1	2	3	4	5
G3.Çalışanların, “takım oyuncusu” olmalarını sağlamaya çalışır.	1	2	3	4	5
G4.Örgüt amaçlarının oluşturulmasına çalışanların katılımını sağlar.	1	2	3	4	5
E1.Beni düşünmeye sevk eden sorular sorar.	1	2	3	4	5
E2.İşleri gerçekleştirme biçimimi sürekli gözden geçirmem için beni uyarır.	1	2	3	4	5
E3.Beni rutin sorunları yeni bakış açısı ile çözmeye teşvik eder.	1	2	3	4	5
E5.İşime ve kariyerime ilişkin beklentilerimi yükseltmemi sağlamaya çalışır.	1	2	3	4	5
B1.Benim kişisel duygularıma saygı gösterir.	1	2	3	4	5
B2.Benim duygularımı dikkate alarak davranır.	1	2	3	4	5
YB1. Bizden her zaman en iyisini, daha iyisini yapmamızı bekler.	1	2	3	4	5
YB2.Faaliyetlerimizi değerlendirirken ikinci en iyiyi başarı olarak görmez.	1	2	3	4	5
YB3. Bizden çok şey beklediğini, bize açıkça söyler ve belli eder.	1	2	3	4	5

Ek 3. KMO and Bartlett's Test

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,887
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2026,645
	df	136
	Sig.	,000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	6,233	36,667	36,667	6,233	36,667	36,667	4,019	23,639	23,639
2	2,683	15,781	52,448	2,683	15,781	52,448	3,652	21,481	45,119
3	1,761	10,361	62,809	1,761	10,361	62,809	3,007	17,690	62,809
4	,724	4,261	67,070						
5	,709	4,170	71,240						
6	,647	3,807	75,047						
7	,553	3,252	78,299						
8	,547	3,215	81,514						
9	,482	2,837	84,351						
10	,477	2,807	87,158						
11	,421	2,478	89,635						
12	,389	2,289	91,924						
13	,351	2,062	93,986						
14	,306	1,801	95,788						
15	,280	1,645	97,433						
16	,241	1,416	98,849						
17	,196	1,151	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis

Rotated Component Matrix^a

	Component		
	1	2	3
p2	,822		
p1	,766		
p8	,742		
p9	,709		
p6	,680		
p3	,680		
p4	,552		
OV		,830	
AF		,813	
YE		,751	
OA		,745	
OBP		,732	
P	,504	,535	
GAK			,895
ET			,859
URMO			,823
BIG			,786

Extraction Method: Principal Component Analysis

Rotation Method: Varimax with Kaiser

Normalization.

a. Rotation converged in 4 iteration

Ek 4. İstatistiksel Tablolar

Frequencies

Statistics YAŞ

N	Valid	239
	Missing	0

Yaş

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1,00	4	1,7	1,7	1,7
2,00	70	29,3	29,3	31,0
3,00	92	38,5	38,5	69,5
4,00	33	13,8	13,8	83,3
5,00	40	16,7	16,7	100,0
Total	239	100,0	100,0	

Statistics Cinsiyet

Valid	239
Missing	0

Cinsiyet

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1,00	190	79,5	79,5	79,5
2,00	48	20,1	20,1	99,6
4,00	1	,4	,4	100,0
Total	239	100,0	100,0	

Calisan grubu

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	130	54,4	54,4	54,4
2,00	51	21,3	21,3	75,7
3,00	36	15,1	15,1	90,8
4,00	22	9,2	9,2	100,0
Total	239	100,0	100,0	

Statistics

		bolum	pozisyo n	egitim d e	cyas	ccinsiye	ccalism a	cbolum	cegitim d	isletme y	calisan s	sektor
N	Valid	239	239	239	239	239	239	239	239	239	239	239
	Missi ng	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Frequency Table

Bolum

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePer cent
Valid	1,00	18	7,5	7,5	7,5
	2,00	59	24,7	24,7	32,2
	3,00	96	40,2	40,2	72,4
	4,00	11	4,6	4,6	77,0
	5,00	5	2,1	2,1	79,1
	6,00	23	9,6	9,6	88,7
	7,00	27	11,3	11,3	100,0
	Total	239	100,0	100,0	

Pozisyon

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	92	38,5	38,5	38,5
	2,00	144	60,3	60,3	98,7
	3,00	1	,4	,4	99,2
	4,00	1	,4	,4	99,6
	7,00	1	,4	,4	100,0
	Total	239	100,0	100,0	

Eğitim Durumu

		Frequency	Percent	ValidPercent	Cumulative Percent
Valid	1,00	3	1,3	1,3	1,3
	2,00	11	4,6	4,6	5,9
	3,00	135	56,5	56,5	62,3
	4,00	70	29,3	29,3	91,6
	5,00	20	8,4	8,4	100,0
	Total	239	100,0	100,0	

Cyas

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
					t
Valid	1,00	40	16,7	16,7	16,7
	2,00	124	51,9	51,9	68,6
	3,00	49	20,5	20,5	89,1
	4,00	18	7,5	7,5	96,7
	5,00	8	3,3	3,3	100,0
Total		239	100,0	100,0	

Ccinsiye

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
					t
Valid	1,00	144	60,3	60,3	60,3
	2,00	95	39,7	39,7	100,0
Total		239	100,0	100,0	

Ccalisma

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
					t
Valid	1,00	186	77,8	77,8	77,8
	2,00	30	12,6	12,6	90,4
	3,00	16	6,7	6,7	97,1
	4,00	7	2,9	2,9	100,0
	Total		239	100,0	100,0

Cbolum

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	15	6,3	6,3	6,3
	2,00	87	36,4	36,4	42,7
	3,00	23	9,6	9,6	52,3
	4,00	29	12,1	12,1	64,4
	5,00	4	1,7	1,7	66,1
	6,00	35	14,6	14,6	80,8
	7,00	45	18,8	18,8	99,6
	8,00	1	,4	,4	100,0
	Total		239	100,0	100,0

Cegitimd

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	6	2,5	2,5	2,5
	2,00	33	13,8	13,8	16,3
	3,00	143	59,8	59,8	76,2
	4,00	47	19,7	19,7	95,8
	5,00	10	4,2	4,2	100,0
	Total	239	100,0	100,0	

isletmey

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	63	26,4	26,4	26,4
	2,00	32	13,4	13,4	39,7
	3,00	81	33,9	33,9	73,6
	4,00	25	10,5	10,5	84,1
	5,00	37	15,5	15,5	99,6
	6,00	1	,4	,4	100,0
	Total	239	100,0	100,0	

Calisans

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	39	16,3	16,3	16,3
	2,00	29	12,1	12,1	28,5
	3,00	66	27,6	27,6	56,1
	4,00	9	3,8	3,8	59,8
	5,00	24	10,0	10,0	69,9
	6,00	36	15,1	15,1	84,9
	7,00	33	13,8	13,8	98,7
	8,00	3	1,3	1,3	100,0
	Total	239	100,0	100,0	

Sektör

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePer cent
Valid	1,00	14	5,9	5,9	5,9
	2,00	3	1,3	1,3	7,1
	3,00	63	26,4	26,4	33,5
	4,00	23	9,6	9,6	43,1
	5,00	3	1,3	1,3	44,4
	6,00	6	2,5	2,5	46,9
	8,00	127	53,1	53,1	100,0
	Total	239	100,0	100,0	

ÖZGEÇMİŞ

Eskişehir doğumluyum. İlk, orta ve lise öğrenimimi Eskişehir’de tamamladıktan sonra, Uludağ Üniversitesi İşletme bölümünde lisans eğitimimi tamamladım. Mezuniyetten sonra, Tekstilbank Dış İşlemler servisinde, beş yıl Yetkili Yardımcısı olarak görev yaptım.

Yüksek lisans öğrenimimi, İstanbul Teknik Üniversitesi -İşletme Ana Bilim Dalında “Japon Kalite Yönetimi Ve Kalite Çemberleri Uygulamaları” hakkında tez çalışmasıyla tamamladım. Anadolu Üniversitesi Eskişehir Meslek Yüksekokulunda, Mesleki İngilizce alanında, 2 yıl süreyle sözleşmeli Öğretim Görevlisi olarak çalıştım.

Eskişehir Büyükşehir Belediyesine bağlı, “Bilgisayarlı Muhasebe” kursunda Eğitimci olarak çalışmaktayım. Beykent üniv. İşletme yönetimi alanında, doktoramı tamamladıktan sonra kariyer hedefim, akademisyen olmak, bilimsel çalışmalar yapmaktır. Piyano çalmak, kitap okumak ve spor yapmak özel ilgi alanlarımdır.

Aday: **Nuray GÖRKER**