



T.C.

BANDIRMA ONYEDİ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

Yüksek Lisans Tezi

**OTEL İŞLETMELERİNDE DÖNÜŞTÜRÜCÜ
LİDERLİK VE İNOVASYON YÖNETİMİ İLİŞKİSİ**

**Gülşah AK
205018010**

Tez Danışmanı:

Dr. Öğr. Üyesi Aytaç TOPTAŞ

Bandırma 2023

T.C.

BANDIRMA ONYEDİ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

Yüksek Lisans Tezi

**OTEL İŞLETMELERİNDE DÖNÜŞTÜRÜCÜ
LİDERLİK VE İNOVASYON YÖNETİMİ İLİŞKİSİ**

**Gülşah AK
205018010**

Tez Danışmanı:

Dr. Öğr. Üyesi Aytaç TOPTAŞ

Bandırma 2023

ETİK BEYAN

TÜRKİYE CUMHURİYETİ

BANDIRMA ONYEDİ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Bu belge ile, bu tezdeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik ilkelere uygun olarak toplanıp sunulduğunu beyan ederim. Bu kural ve ilkelerin gereği olarak, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçları andığımı ve kaynağını gösterdiğimi ayrıca beyan ederim. (...../...../2023)

ÖZET

OTEL İŞLETMELERİNDE DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK VE İNOVASYON YÖNETİMİ İLİŞKİSİ

Gülşah AK

Dönüştürücü liderlik ve inovasyon yönetimi ilişkisi pratikte otel işletmelerinin amaçlarına ulaşmasında önem taşıyan ve kuramsal açıdan ele alınması gereken konulardandır. Bu doğrultuda çalışmanın amacı, otel işletmelerinde dönüştürücü liderlik ile inovasyon yönetimi arasındaki ilişkiyi tespit etmektir. Araştırmanın örneklemini, Güney Marmara bölgesinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin farklı departmanlarında çalışanlardan oluşmaktadır. Toplamda 550 kişiye anketler ulaştırılmış düzenli gelen veriler çerçevesinde 457 kişiye anket uygulanmıştır. Elde edilen verilere frekans, normallik testi, güvenilirlik, keşfedici faktör analizi, korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre; dönüştürücü liderlik ile inovasyon yönetimi arasında ($\beta=0,829$, $p<0,000$) istatistiksel olarak pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu; dönüştürücü liderliğin inovasyon yönetimi üzerinde ($\beta=0,829$, $p<0,000$, $R^2=0,687$) istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Dönüştürücü Liderlik, İnovasyon, İnovasyon Yönetimi, Otel İşletmeleri

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND INNOVATION MANAGEMENT IN HOTEL BUSINESSES

Gülşah AK

The relationship between transformational leadership and innovation management is one of the issues that are important for hotel businesses to reach their goals in practice and should be dealt with from a theoretical point of view. In this direction, the aim of the study is to determine the relationship between transformative leadership and innovation management in hotel businesses. The sample of the research consists of employees in different departments of 4 and 5 star hotels operating in the Southern Marmara region. Surveys were sent to 550 people in total, and 457 people were surveyed within the framework of the regularly received data. Frequency, normality test, reliability, exploratory factor analysis, correlation and regression analyzes were performed on the obtained data. According to the results of the study; there is a statistically positive and significant relationship between transformational leadership and innovation management ($\beta=0.829$, $p<0.000$); It was concluded that transformational leadership has a statistically significant and positive effect on innovation management ($\beta=0.829$, $p<0.000$, $R^2=0.687$).

Keywords: Leadership, Transformational Leadership, Innovation, Innovation Management, hotel businesses

ÖNSÖZ

Günümüz çağında şirketlerin rekabet gücünü elde edebilmelerindeki tek anahtar inovasyon olarak gösterilmektedir. İşletmelerin başarılı inovasyon uygulamaları rekabet avantajı elde edebilme yeteneklerini geliştirir ve sürdürülebilirliklerini sağlar. Diğer taraftan işletmelerin inovasyon yapmaları sonucu müşteriler, tedarikçiler ve çalışanlar gibi insanların yaşam kalitelerinde önemli artışlara ve ülkelerin ekonomik kalkınmalarına da doğrudan olumlu etkileri olmaktadır. Dolayısıyla turizm sektörü ve otel işletmelerinin ülke ekonomisi üzerinde son derece önemli rolü bulunmaktadır. Bu bağlamda otel işletmelerinin sürdürülebilirlikleri için, müşterilerin değişen beklentilerine zamanında yanıt verebilmek ve sektördeki rakiplerinden farklı inovasyon süreçleriyle tercih edilen olmak en önemli ölçütüdür. Bu noktada otel işletmelerinde dönüştürücü liderlik tarzının ne ölçüde olduğu ve inovasyon yönetimi ne derecede uygulandığının ortaya konulması ilgili alan yazına önemli katkı sağlayacaktır.

Bu amaçla Güney Marmara bölgesinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde dönüştürücü liderlik ile inovasyon yönetimi ilişkisini araştırmaya yönelik tezimde; içtenlikle ve sabırla yardımını ve desteğini esirgemeyen; çalışma disiplini, iş ahlakı ve başarılarıyla her zaman örnek olan değerli Hocam Dr. Öğr. Üyesi Aytaç TOPTAŞ'a sonsuz teşekkürlerimi ve en içten duygularıyla şükranlarımı sunarım. Ayrıca her zaman ve her konuda ilgisini ve desteğini esirgemeyen eşim Musa AK'a çok teşekkür ederim. Yüksek lisans sürecimde istemeyerek ihmal ettiğim, küçücük yaşına rağmen büyük olgunluk göstererek motivasyon kaynağım canım oğlum Rüzgar Barış AK'a ileride beni daha iyi anlaması umuduyla sizlerin de huzurunda çok teşekkür ederim.

Gülşah AK

Bandırma, 2023

İÇİNDEKİLER

YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAYI.....	ii
ETİK BEYAN.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT	v
ÖNSÖZ.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLOLAR	x
ŞEKİLLER	xi
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM.....	5
DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK.....	5
1. LİDER VE LİDERLİK KAVRAMI	5
1.1. LİDERLİK KURAMLARI	6
1.1.1. Özellikler Kuramı	7
1.1.2. Davranışsal Liderlik Kuramları	8
1.1.3. Durumsal Liderlik Kuramları	14
1.1.3.1. Fiedler'in Durumsallık Modeli.....	14
1.1.3.2. Hersey ve Blanchard'ın Etkinlik Liderlik Tarzı Eğrisi	16
1.1.3.3. Robert House ve Martin Evans'ın Amaç-Yol Teorisi	17
1.1.3.4. Vroom-Yetton Normatif Liderlik Yaklaşımı.....	18
1.1.4. Çağdaş Liderlik Kuramları	20
1.1.4.1. Etkileşimci Liderlik	21
1.1.4.2. Karizmatik Liderlik	22
1.1.4.3. Etik Liderlik.....	23
1.1.4.4. Hizmetkâr Liderlik	24
1.1.4.5. Otantik Liderlik	25
1.1.4.6. İstismarcı (Yıkıcı) Liderlik.....	26
1.1.4.7. Örtük Liderlik.....	28
2. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK YAKLAŞIMI	28
2.1. Dönüştürücü Liderlik Kavramı.....	29
2.2. Dönüştürücü Liderliğin Özellikleri	31
2.3. Dönüştürücü Liderlik Modelleri.....	35
2.3.1. Burns' un Dönüştürücü Liderlik Teorisi	35
2.3.2. Bass'ın Dönüştürücü Liderlik Teorisi	36

2.3.3. Bennis ve Nanus Dönüştürücü Liderlik Teorisi	38
2.3.4. Tichy ve Devanna Dönüştürücü Liderlik Teorisi	39
2.4. Dönüştürücü Liderlik Boyutları	42
3. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİĞİN ÖNEMİ	43

İKİNCİ BÖLÜM 45

İNOVASYON YÖNETİMİ 45

1. YENİLİK KAVRAMI (İNOVASYON)	45
1.1. Yenilik ve Girişimcilik	46
1.2. Yenilik ve Yaratıcılık.....	47
1.3. Yenilik ve İcat.....	48
1.4. Yenilik ve Tasarım.....	48
2. İNOVASYON ÇEŞİTLERİ	49
2.1. Ürün İnovasyonu	50
2.2. Hizmet İnovasyonu.....	51
2.3. Süreç İnovasyonu.....	52
2.4. Pazarlama İnovasyonu	53
2.5. Organizasyonel İnovasyon.....	54
2.6. Teknolojik ve Teknolojik Olmayan İnovasyon.....	54
2.7. Bireysel İnovasyon	55
2.8. Örgütsel İnovasyon.....	55
2.9. Sosyal (Toplumsal) İnovasyon	56
3. İŞLETMELER İÇİN İNOVASYON ÖNEMİ	56
4. İNOVASYON YÖNETİMİ VE STRATEJİLERİ	59
5. İŞLETMELERDE İNOVASYON SÜRECİ	60
5.1. Fikir Üretimi	64
5.2. Fırsatları Yakalama.....	67
5.3. Fikirlerin değerlendirilmesi	68
5.4. Geliştirme	68
5.5. Ticarileştirme.....	69
6. İNOVASYON YÖNETİMİ KAVRAMI	70
6.1. İnovasyon Yönetimi Sürecinin Aşamaları	71
6.2. Araştırma	74
6.3. Değerlendirme ve Seçme	75
6.4. Uygulama	75
6.5. Geri Besleme ve Öğrenme	75
7. İNOVASYON NASIL YAPILIR?	76

8. İNOVASYON VE FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ	79
8.1. Farklılık Tanımı	79
8.2. Farklılıkların Yönetimi	80
8.3. Farklılıkların Önemi	82
8.4. Farklılığın Nedenleri.....	82
8.5. Farklılıkların Yönetim Açısından Fayda ve Sakıncaları	86
9. İNOVASYON STRATEJİLERİ	91
9.1. Liderlik Stratejisi	92
9.2. Takipçilik Stratejisi.....	93
9.3. Maliyet Minimizasyon Stratejisi.....	94
9.4. Pazar Bölümleme Stratejisi.....	94
9.5. Liderlik, İnovasyon İsteği ve Vizyon	94
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	96
DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK İLE İNOVASYON YÖNETİMİ İLİŞKİSİ	96
1. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK İLE İNOVASYON YÖNETİMİ	96
Hipotezler	98
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	99
1. YÖNTEM	99
1.1. Araştırma Modeli.....	99
1.2. Evren ve Örneklem	99
1.3. Veri Toplama Araçları ve Teknikleri	100
2. BULGULAR VE YORUMLAR	101
2.1. Demografik Faktörlere İlişkin Bulgular.....	101
2.2. Güvenilirlik Analizine İlişkin Bulgular	104
2.3. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett's Küresellik Analizi Bulguları	105
2.4. Normallik Analizi Bulguları	106
2.5. Korelasyon Analizi Bulguları	107
2.6. Regresyon Analizi Bulguları.....	108
SONUÇ VE ÖNERİLER	114
1. SONUÇ	114
2. ÖNERİLER.....	118
KAYNAKÇA	120
EKLER.....	139

TABLÖLAR

Tablo 1: Hizmet İnovasyonu Tanımları	51
Tablo 2: İnovasyon Yolları.....	57
Tablo 3: İşletme Alt Amaçları.....	58
Tablo 4: İnovasyon Temel Faktörleri	59
Tablo 5: İnovasyon Stratejileri	60
Tablo 6: Farklılık Kategorileri ve Türleri.....	84
Tablo 7: Farklılık Kaynakları	85
Tablo 8: Katılımcıların Cinsiyet Dağılımları	102
Tablo 9: Katılımcıların Medeni Durum Dağılımları	102
Tablo 10: Katılımcıların Yaş Durumlarına İlişkin Dağılımları.....	103
Tablo 11: Katılımcıların Eğitim Durumlarına İlişkin Dağılımları	103
Tablo 12: Katılımcıların Çalışma Sürelerine İlişkin Dağılımları	104
Tablo 13: Ölçeklerin Güvenilirlik Değerleri	105
Tablo 14: Ölçeklere İlişkin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett's Küresellik Analizi Bulguları	106
Tablo 15: Ölçeklerin Normallik Analizi Bulguları	107
Tablo 16: Dönüştürücü Liderlik ile İnovasyon Yönetimi ilişkisinin Korelasyon Analizi Bulguları	107
Tablo 17: Dönüştürücü Liderliğin İnovasyon Yönetimi Üzerindeki Etkisinin Regresyon Analizi Bulguları	108
Tablo 18: İdealleştirilmiş Etki-Atfedilen Alt Boyutunun İnovasyon Yönetimi Üzerindeki Etkisi.....	108
Tablo 19: İdealleştirilmiş Etki-Davranış Alt Boyutunun İnovasyon Yönetimi Üzerindeki Etkisi.....	109
Tablo 20: İlham Veren Motivasyon Alt Boyutunun İnovasyon Yönetimi Üzerindeki Etkisi.....	110
Tablo 21: Entelektüel Uyarım Alt Boyutunun İnovasyon Yönetimi Üzerindeki Etkisi.....	111
Tablo 22: Bireyselleştirilmiş İlgi Alt Boyutunun İnovasyon Yönetimi Üzerindeki Etkisi.....	111
Tablo 23: Hipotez Sonuçları.....	113

ŞEKİLLER

Şekil 1 : Ohio State Liderlik Çalışmaları.....	9
Şekil 2 : Yönetim Kafesi Modeli	12
Şekil 3 : Feidler Liderlik Modeli	15
Şekil 4 : Hersey-Blanchard Liderlik Modeli.....	17
Şekil 5 : Amaç-Yol Liderlik Teorisi	18
Şekil 6 : Liderlik Süreçleri Tarzları Modeli.....	20
Şekil 7 : Tam Kapsamlı Liderlik Modeli	37
Şekil 8 : Dönüştürücü Liderlik; Üç Perdelik Drama.....	41
Şekil 9 : İcadın İnovasyona Dönüşüm Aşaması	48
Şekil 10 : Üçüncü Nesil (Etkileşimli) Modeli	62
Şekil 11 : Nissan Yeni Ürün Geliştirme Süreci	63
Şekil 12 : (Know-How) Öğrenme Modeli	64
Şekil 13: Fikir üretiminin frontal temporal ve dopaminerjik sistemler arasındaki etkileşimlerin grafiksel gösterimi.....	65
Şekil 14 : Bilgi Yaratma ve Fikir Üretimi	66
Şekil 15 : İşletmelerde İnovasyon Süreci	67
Şekil 16 : İnovasyon Yönetimi Benimseme Süreci	72
Şekil 17 : İnovasyon Yönetimi Döngüleri	73
Şekil 18 : Farklılık Kavramının Boyutları	80
Şekil 19 : Aktif Çeşitlilik Politikaları Olan Şirketlerin Kazanılan Faydalar	88
Şekil 20 : İnovasyon Stratejileri Belirleme Süreci.....	92
Şekil 21 : Araştırma Modeli.....	99

KISALTMALAR

3D-CAD : Üç Boyutlu Bilgisayar Destekli Tasarım

AR-GE : Araştırma ve Geliştirme

KMO : Kaiser-Meyer-Olkin

OECD : Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü



GİRİŞ

Geçen her saniye boyunca değişimin gerçekleştiği bir yaşamda, özellikle teknolojik alanda yaşanan değişimler çok daha hızlı olmaktadır. Teknolojik gelişmelerin getirdiği yenilikler kuruluşlar için bir fırsat olduğu kadar tehdit anlamına da gelmektedir. Dolayısıyla kuruluşlar fırsatları ve tehditleri avantajlara çevirerek önde olmak ve önde kalmak için sürekli yeniliği kucaklamaları gereklilikten öte bir zorunluluk haline gelmiştir. Ancak yenilik yapma isteği tek başına yeterli değildir. Dönüşümsel sonuçlarla ileriye doğru net bir yol sunacak başarılı liderlere ihtiyaç vardır. Bu bağlamda liderlik ve yenilik arasındaki ilişkinin çok sayıda ve çeşitli yayınlarda ele alınmış olması şaşırtıcı değildir. Liderlik ve yenilik konularının karmaşıklığı sebebiyle genel anlamda aralarındaki ilişkinin tek bir yayın üzerinden taslağının çıkarılması oldukça zordur. Bu nedenle araştırmamızın odak noktası liderlik stillerinden dönüştürücü liderlik ile inovasyon yönetimi üzerinedir ve dönüştürücü liderlik ile inovasyon yönetimi arasındaki ilişkinin ilgili literatüre hem kavramsal hemde ampirik katkı sunacağı düşünülmektedir. Diğer taraftan teknolojik gelişmelerden en çok etkilenen sektörlerin başında turizm sektörü gelmektedir. Ülkelerin ekonomik kalkınmalarında önemli rol üstelenen otel işletmelerinde dönüştürücü liderlik ve inovasyon yönetiminin ilişkisini ortaya koymak çalışmamızın temel amacını oluşturmaktadır. Çalışmanın örnekleme Güney Marmara bölgesinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin farklı departmanlarda çalışan kişilerden oluşmaktadır ve bu çalışma toplam dört bölümden meydana gelmiştir. Birinci ve ikinci bölümde dönüştürücü liderlik ve inovasyon yönetimi kavramları incelenmiştir. Üçüncü bölümde dönüştürücü liderlik ve inovasyon yönetimi arasındaki ilişki ve çalışmanın hipotezleri ele alınmıştır. Dördüncü bölümde çalışmanın yönemi hakkında açıklayıcı bilgilere ve değişkenler arasındaki ilişkinin tespiti için korelasyon ve regresyon analizlerine, ölçüm araçlarının geçerliliği ve güvenilirliği için güvenilirlik testlerine ve de elde edilen bulgular ışığında sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

Araştırmanın Problemi

Bu çalışmada, dönüştürücü liderlik ile inovasyon yönetimi arasındaki ilişki incelenmekte ve dönüştürücü liderlerin inovasyon yönetimi üzerindeki etkisi araştırılmaktadır. Liderlik ve inovasyon ilgili alan yazında sıklıkla araştırılan konulardan olmakla birlikte, otel işletmelerinde dönüştürücü liderlik ve inovasyon yönetimi ilişkisini inceleyen bir çalışmanın henüz olmadığı görülmüştür.

İlgili literatüre bakıldığında, çağdaş liderlik yaklaşımlarından dönüştürücü liderliğin inovasyon yönetimi üzerinde başarılı olduğu, hatta inovasyonun, dönüştürücü liderliği gerektirdiği ifade edilmektedir (Genç, Yüksel, 2018: 343). Dönüştürücü liderlik ile inovasyon yönetimi ilişkisi ve inovasyon yönetimine etkisi bu çalışmanın temel sorunsalını oluşturmaktadır. Dolayısıyla, “dönüştürücü liderlik ile inovasyon yönetimi ilişkisi”, bu çalışmanın problemini oluşturmaktadır.

Araştırmanın Amacı

Çalışmanın temel amacı, otel işletmelerinde dönüştürücü liderlik ve inovasyon yönetimi arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Bu kapsamda, tez çalışmasının amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Dönüştürücü liderliğin inovasyon yönetimi üzerindeki etkisini belirlemek.
- Dönüştürücü liderliğin otel işletmeleri üzerindeki inovasyon yönetimi etkisini tespit etmektir.

Araştırmanın Önemi

Alan yazın incelendiğinde, otel işletmelerinde dönüştürücü liderlik ve inovasyon yönetimi ilişkisi ile ilgili değişkenlerin birlikte incelendiği bir çalışma henüz görülmemiştir. Dolayısıyla otel işletmelerinde dönüştürücü liderlik ve inovasyon yönetimi ilişkisinin ortaya çıkarılması bu tez çalışmasına öncü bir değer kazandıracaktır.

Ayrıca küresel rekabet ortamında organizasyonların sürdürülebilirlikleri sahip olduğu liderleri ile ilişkili olması; sürekli gelişen dünyaya yetişebilmek ve

yine rekabet edebilmenin en önemli faktörü olan inovasyon ile yenilikleri takip edebilmek, uyum sağlayabilmek ve hatta rakiplerden önce harekete geçebilmek için son derece önem taşıdığı bilinmektedir. Ayrıca dönüştürücü liderlik ve inovasyonun önemli ve güncel konular olması sebebiyle farkındalık ve önemli bilgiler sağlayacağı düşünülmektedir.

Varsayımlar

Bu çalışma ile dönüştürücü liderliğin otel işletmelerinde inovasyon yönetimi ilişkisinin gerek bağımsız gerekse bağımlı değişkenler açısından araştırılarak istenilen alana yansıtılacağı varsayılmaktadır. Çalışmadaki dönüştürücü liderlik ve inovasyon yönetimi değişkenlerinin birbiriyle ilişkili olduğu ve inovasyon yönetimi üzerinde dönüştürücü liderlik tarzının etkisi olduğu varsayılmaktadır. Veri toplama amaçlı kullanılan anket formlarının ve ifadelerin, doğru şekilde anlaşılabilirdiği, ayrıca katılımcıların samimi ve dürüst şekilde anketleri yanıtladıkları varsayılmaktadır.

Sınırlılıklar

Tüm çalışmalarda belirli sınırlılıklar olduğu gibi bu tez çalışmasının da sınırlılıkları mevcuttur. Bu tez çalışmasında bulunan sınırlılıklar:

- Makaleler, kitaplar, lisansüstü tezler, dergiler, internet siteleri ve verilerin toplandığı bölge ile sınırlıdır.
- Çalışmada kullanılan değişkenlerin ölçüm araçlarının güvenilirlik ve geçerlilik boyutları ile sınırlıdır.
- Sosyal bilimlerde yapılan çalışmalarda tam anlamıyla deneysel yöntemlerin yapılamaması ile sınırlıdır.
- Zaman kısıtlılığı ve maliyet yetersizliğinden oluşan sınırlılık bu tez çalışması için de geçerlidir.

Tanımlar

Liderlik: Liderlik, üyesi olduğunu organizasyonun hedef ve amaçlarını gerçekleştirmek üzere, takipçilerini harekete geçirme, ikna etme, etkileme, ödüllendirme ve yetkilendirme sürecidir (House, Wright ve Aditya, 1996: 17-18).

Dönüştürücü Liderlik: Organizasyonda vizyon ve misyon oluşturarak, bu doğrultuda takipçilerinin isteklerini, ihtiyaçlarını, inançlarını ve değerlerini tespit ederek ve akabinde etkileyerek; güdüleyen ve istekli bir şekilde harekete geçiren bir liderlik tarzıdır (Karip, 1998: 446).

İnovasyon: İnovasyon, organizasyonlarda ürün veya hizmetlerin yenilendiği; yeni pazarlama stratejilerin uygulandığı ve iç-dış organizasyonda yeni yöntemlerin kullanıldığı bir süreçtir (Yavuz, 2010: 145).

İnovasyon Yönetimi: İnovasyon yönetimi; organizasyonun teknolojisinin, iş süreçlerinin (müşteri, tedarikçi ve finans vb.) ve örgüt kültürünün, inovasyon yapma doğrultusunda destekleyecek ve tatmin edecek biçimde yönetilmesidir (Tiftik, 2020: 186).

BİRİNCİ BÖLÜM

DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK

1. Lider ve Liderlik Kavramı

Lider, belirli bir grup düzeyinden toplumsal seviye düzeyine kadar, tüm sosyal oluşumlarda önemli roller üstlenen kişilerdir. Organizasyonların toplumsal, siyasal, örgütsel gibi farklı alanlarda amaçlarını gerçekleştirebilmesi iyi liderler ile ilişkilendirildiği kadar, başarısız sonuçlarla da kötü liderler ilişkilendirilmektedir. Bu ilişkilerin ortaya koyduğu sonuçlar, liderliğin öneminin giderek artmasına neden olmuştur (Kinter, 2020: 4-5). Liderlik, küresel rekabet ortamında işletmelerin sürdürülebilirliklerini sağlamada tek ölçüt haline gelmiştir. Öyle ki Daft ve Marcic (2009: 410)'in de ifade ettiği üzere, günümüz çağında örgütlerin başarısında, liderlikten daha önemli bir konu bulunmamaktadır (Toptaş, 2019: 4). Geçmişten bugüne sürekli değişen dünya ile birlikte liderlik kavramı da gelişmeye devam etmiştir. İlgili alan yazından hareketle en genel anlamıyla lider, örgütlerinin misyon ve vizyonlarını, hedeflere ulaşma yolundaki rollerini bilir, bu bağlamda izleyicilerini etkileyerek ortak amaçlar doğrultusunda harekete geçirirler (Scanlan, 2006: 98-99).

Liderlik uzun bir araştırma geçmişiyle on dördüncü yüzyılda dünya literatürüne girmiştir. 1960'lı yıllarda örgüt yapılarında ve yönetim anlayışlarında yaşanan değişimler sonucu, liderlik konusunun daha detaylı araştırılması ve analiz edilmesi gerekliliği doğmuştur. Gelişmelere paralel olarak liderlik kavramı zamanla değişerek gelişmiş ve araştırmacıların aynı bakış açılarına sahip olmamalarından dolayı liderlik kavramı için farklı tanımlar yapılmıştır (Toptaş, 2019: 4).

Literatür “kapsamında elde edilmiş bazı liderlik tanımları aşağıda” görülmektedir:

Liderlik, insanları etkileyerek değişime öncülük etmesidir. Hedefleri gerçekleştirme yolunda; neyin nasıl yapılacağı hakkında ortak bir anlayışta uzlaşmayı sağlama; hem bireysel hem de kolektif harekete geçirme sürecidir (Yukl, 2018: 6-7).

Liderlik; bir grup bireyin davranışlarını, tutumlarını, fikirlerini, amaçlarını, ihtiyaçlarını, değerlerini değiştirmek, kontrol etme ve etkileme yeteneğidir. İnsanları etkileme yeteneği liderlikte en güçlü esastır (Camarillo, 2019: 3-4).

Liderlik, örgütün amaç ve hedeflerini belirleme ve gerçekleştirme yönünde takipçilerini etkileyerek; duygusal, ruhsal ve fiziksel enerjilerini istekli ve coşkuyla harcamalarını sağlama sürecidir (Winston ve Patterson, 2006: 7).

Liderlik, en iyi, en basit ve tek kelimeyle etkilemedir. Bu etkileme olumlu ve iyi yönde yapıldığı zaman iki kelimeyle ilham verici etkilemedir (Scanlan, 2006: 98).

Liderlik, yeteneklerini ve kaynaklarını araç olarak kullanan liderlerin insanları etkilemekten daha çok anlam oluşturma gerçek başarısıdır. Anlam oluşturma; öğrenme ve gelişim aşamalarından oluşan bir süreçtir. Bu süreç aşamalarında, bireylerin yaptıklarını anlamlandırmasıyla istenilen ve de etkili sonuçlar elde etmektir (Drath ve Palus, 1994: 4).

Liderlikle ilgili tanımlar birbirinden farklı ifadelerle yapılmış olsa da; amaçlar, insanlar ve etkileme konularına sıklıkla vurgu yapılarak liderliğin üç önemli yönü ön plana çıkarılmaktadır. İnsanları belli amaçlar etrafında toplamak ve amaçları gerçekleştirme konusunda harekete geçirmek ve etkilemek liderliğin temelini oluşturmaktadır (Toptaş, 2019: 5).

1.1. Liderlik Kuramları

Liderlik kuramları üzerine yapılmış çalışmaların sayısı oldukça fazladır. Literatür kapsamında en çok tercih edilen teoriler; Özellikler Kuramı, Davranışsal Liderlik Kuramları, Durumsal Liderlik Kuramları ve Çağdaş Liderlik Kuramları olarak dört ayrı grupta ele alınmaktadır.

Liderlerin kişileri nasıl etkilediğini araştıran birçok teori ve model vardır. Liderlik türlerinden hangilerinin daha etkili olabildiğinin yanıtı, teorilere göre farklılık gösterdiğinden net bir şekilde verilememektedir. Çalışmaların özünde etkili liderliğin anlaşılmasına yönelik araştırmaların çoğunlukta olduğu

söylenebilir. Bu kapsamda, etkin liderliğin ilk araştırmalarında liderlerin özelliklerine, sonra liderlerin davranışlarına ve daha sonra durumsal değişkenlerin nasıl etkilediği araştırılmıştır (Toptaş, 2019: 8; Ataman, 2009: 547).

1.1.1. Özellikler Kuramı

Liderliğin erken dönemindeki ilk teorilerinde liderlik; liderin ikna yeteneği, öngörü yeteneği, özgüven, yüksek zekâ ve olağan üstü yetenekler gibi kişisel özelliklere bağlanmıştır. Teori genel hatlarıyla, herkeste bulunmayan kişisel özellikler liderliğin habercisi olduğu ve bu özelliklerin doğuştan geldiği çerçevesindedir. Diğer taraftan liderin yaşı, kilosu, boyu, cinsiyeti, gücü gibi fiziksel özellikler de önemli faktörler arasındadır (Yukl, 1989: 260-261).

Özellikler kuramının çıkış öncülü “Büyük Adam Kuramı” olmuştur. Büyük adam teorisine göre; lideri lider yapan, doğuştan sahip olunan fiziksel ve kişisel özelliklerdir.

Napolyon veya Gandhi gibi liderlerin kişisel ve fiziksel özelliklerinin araştırılması da kuramın çıkış noktası olarak kabul edilir. Kuramın dönem araştırmacılarının önemli bir çoğunluğu fiziksel ve kişisel üstünlüklerin insanı her koşulda ve her ortamda başarılı kılacağına, fiziksel ve kişisel üstünlükleri haiz insanın liderlik edeceğine inanılmıştır.

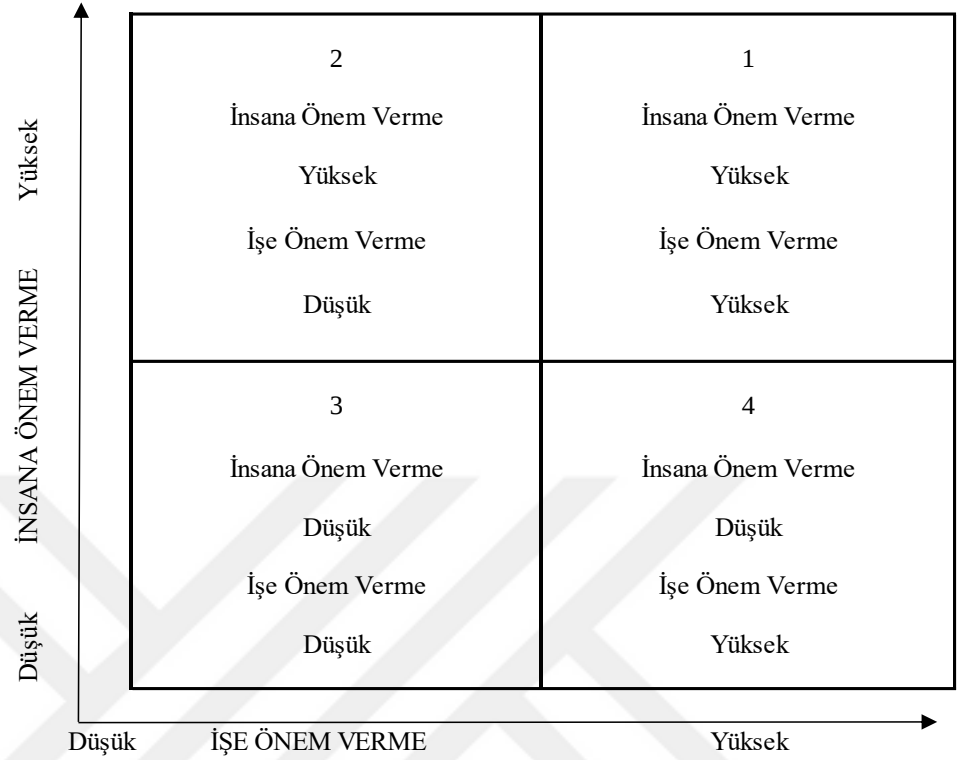
Bu kuramın pratik düzeyde özü, liderlerin hangi fiziksel ve kişisel özelliklere sahip olduklarına ve hangi liderlerin bu özellikleri taşıdığına odaklanır. Lider, bulunduğu örgüt içerisinde sahip olduğu özellikleri ile diğer üyelerden ayrılır. Diğer taraftan bu liderler, ortaya çıkacak olan koşulların özelliklerinden etkilenir, çevrenin beklentilerine göre de ortaya çıkabilir (Genç, 2019: 84-85).

Yapılan araştırmaların ilerleyen dönemlerinde, hangi özelliklerin liderlik etkinliği ile ilişkili olduğu sorularına yanıt arayan, farklı metodolojiler geliştirilmiştir. Özellikle zekâ faktörü hemen hemen tüm çalışmalarda kullanılmıştır. Ancak yüksek zekâ yeteneğine sahip her bireyin lider olmadığı veya büyük liderlerin hepsinin yüksek zekâyâ sahip olmadığı gözlemlenmiştir. Bu sonuçlar, liderliği anlama konusunda alternatif teorilerin arayışlarına götürmüş, liderin sahip olduğu özellikleriyle birlikte, takipçileri ve çevresiyle olan

ilişkilerinde nasıl davrandığına odaklanması davranışsal kuramın çıkışını sağlamıştır (Akşehirli, 2016: 10).

1.1.2. Davranışsal Liderlik Kuramları

Özellikler yaklaşımındaki çalışmaların yetersiz kalmasıyla farklı arayışlara yönelen araştırmacılar, lideri eşsiz kılan nedenleri merak etmiş ve liderlerin nasıl davrandıklarını inceleyerek davranışsal liderlik kuramlarını ortaya çıkarmışlardır. Özellikler teorisi liderlerin özelliklerinin doğuştan geldiğini öne sürerken, davranışçı teoriler bireylerin eğitilmesiyle lider olunabileceğini savunmaktadır. Liderin davranışlarının incelendiği ilk çalışmalardan biri 1940’lı yıllarda başlayan Ohio Devlet Üniversitesi çalışmasıdır. Ekonomi, Psikoloji, sosyoloji gibi farklı alanlardan araştırmacı gurubu kurulmuş ve güvenlik güçleri, üretim sanayi, eğitim kurumlarındaki liderin davranışları incelenerek 1800 civarında davranış biçimleri ortaya konulmuştur. Çalışmanın ilerleyen dönemlerinde liderlik davranışı açıklama anketiyle (Leadership Behavior Description Questionnaire (LBDQ)) takipçi konumundaki kişilerden toplanan veriler ve faktör analizleri sonucunda “yapıyı harekete geçirme” ve “bireyi önemseme” olarak iki liderlik davranışına kadar daraltılmıştır (Robbins ve Judge, 2019: 380, Alkın, 2006: 57-58).



Şekil 1. Ohio State Liderlik Çalışmaları

Kaynak: Koç, 2020: 13.

Liderlerin davranışlarını inceleyen ilk çalışmalardan bir diğeri Michigan Üniversitesi Ölçme Araştırma Merkezi tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada lider davranış özellikleri ile performans etkililiği araştırılmıştır. Ohio çalışmalarıyla yakın ilişkili olan bu çalışmada; liderlerin davranışlarına ilişkin çalışanlarla yakın ilişki kuran “takipçi odaklı lider” ve performans çıktılarına önem veren “üretim odaklı lider” olarak iki boyut daha keşfedilmiştir. Takipçi odaklı liderlik boyutu bireyi önemseme, üretim odaklı liderlik ise yapıyı harekete geçirme boyutu ile ilgilidir.

Lider olabilmek için gereken fiziksel ve kişisel özellikleri taşıyanların, davranışsal olarak da başarılı oldukları savunulsa da aralarında bir bağlantı olup olmadığı konusunda kesin bilgiler elde edilememiştir. Etkili liderlerin tanımlanmasında özellikler ve davranışlar oldukça önemli olmasına karşılık, başarı garanti edilemez. Gerekli özelliklere sahip olup gerekli davranışları

sergilemelerine rağmen başarısızlık mümkündür (Robbins ve Judge, 2019: 380-381).

Liderlerin davranışlarına odaklı çalışmalar başlıca dört teori etrafında toplanmaktadır. Bu teoriler; X ve Y Teorileri (D. McGregor), Dört Sistem Modeli (R. Likert), Yönetim Kafesleri Analizi (Blake ve Mouton) ve Liderlik Tarzları Doğrusu (Tannenbaum ve Schmidt) dur.

X ve Y Teorisi; liderlerin, insanları nasıl algıladıklarına bağlı olarak davranışlarının değiştiğini savunmaktadır. Liderin insana ve işe verdikleri önem açısından iki ayrı uç liderlik tarzı oluşturmaktadır.

X tipi (Otoriter) lider: İnsanın çoğunlukla tekrarlı ve kolay işlerden hoşlandığını, çalışmayı sevmeyen, sorumluluk almaktan kaçan bir varlık olduğunu kabul eder. X tipi liderlik; baskı, sıkı kontrol ve cezalandırma yöntemini benimseyen bir tutum sergiler ve örgütün amaçları için gerekli yeteneklere sahip, hedeflerin yerine getirilmesine son derece önem veren ve bu yönde uygun talimatları verebilen, gerektiğinde güç ve yaptırım kullanabilen bir liderlik tarzıdır (Barutçugil, 2014: 33).

Y tipi (demokratik) lider: X tipi liderin tam karşısıdır. İnsanın tembel olmadığını savunarak işte doyum kaynağının olabileceği fikrini benimser. İnsana baskı, denetim ve güç kullanım yolu ile başarıya ulaştırmanın kolay olmadığını, insanın kendi kendisini yönetmesine ve denetlemesine izin verildiğinde daha başarılı olacağı kabul edilir. Var olan veya sonradan oluşabilecek örgüt problemlerinin çözümünde sorumluluk bilincine, yaratıcılığa ve entelektüel yeteneklere son derece önem verir. Y tipi lider, örgütün hedeflerine ulaşma noktasında, insanların kendilerini yönetmesini ve denetleyebilmesini bilen, uygun şartlar altında yetki ve sorumluluk verilmesini benimser. Gelişmeye açık olan bu lider, izleyicilerine yetki verebildiği gibi kararlara katılma hakkını da tanımaktadır. Karar alma, danışma ve katılma mekanizmalarını kullanarak genel gözetim uygulayan ve yetkilerini devreden bu lider aynı zamanda izleyicilerinin sosyal ve psikolojik durumlarına büyük önem vererek daha fazla insancıl ilgi gösterme yönündedir (Barutçugil, 2014: 33).

Davranışsal liderlik kuramı kapsamında değerlendirilen diğer yaklaşım, dört sistem modelidir. R. Likert bu yaklaşımda, iki konuya açıklık getirmeyi amaçlamıştır. İlk konu, yönetim felsefesi ile liderlik tipi aralarındaki ilişkinin incelenmesi, ikinci konu performans ve iş tatmininin arttırılması olanaklarının ortaya konulmasıdır (Gonos ve Gallo, 2013: 163; Barutçugil, 2014: 35).

Sistem 1 (sömürücü - otoriter liderlik tarzı): Bu tarz lider son derece yetkilidir ve de astlarına güvenmez. Kararlar özellikle organizasyonun tepesinde verilir. İletişim yukarıdan aşağıya komutlar şeklindedir. İnisiyatif tanımaz ve astlarının görüşleri ile ilgilenmezler. Sert bir disiplin uygular, motivasyon korku ve ceza yoluyla teşvik eder, ödüller ise nadiren verilir.

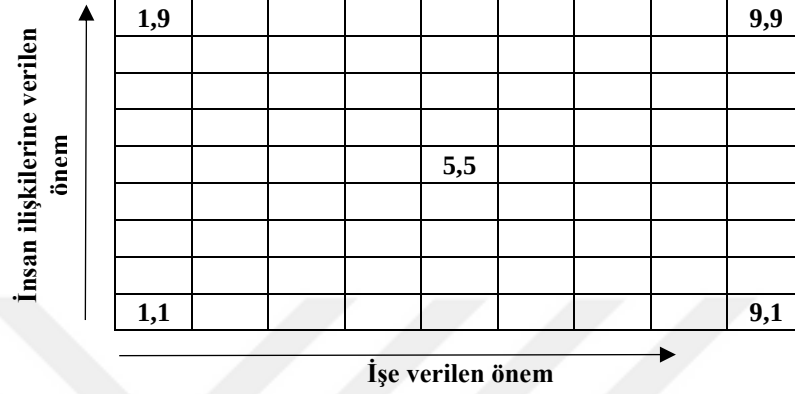
Sistem 2 (Yardımsever-yetkili liderlik tarzı): Bazı karar verme yetkisi devredilmiş olsa da, yetkili unsur hala baskındır. Astların bazı fikir ve görüşleriyle ilgilenir, aşağı doğru iletişime kısmen izin verir bu nedenle yine kısmen tolerans gösterir. Bazı sorumluluklar devredilmiştir ancak sıkı bir denetim de uygulanır. Motivasyon ödüllere aynı zamanda korku ve cezaya da dayanır.

Sistem 3 (danışmacı liderlik tarzı): Lider, astlarına tamamen olmasa da büyük ölçüde güvenir, genellikle astlarının düşünce ve fikirlerini kullanmaya çalışır. Üst yönetim, genel politikalar ve kararlar üzerinde kontrole sahipken, belirli kararlar daha düşük organizasyon seviyelerine devredilebilir. Bilgi aktarımı karşılıklı, aşağıdan yukarıya veya yukarıdan aşağıya şeklinde olabilir. Motivasyon için ödüller ve bazen ceza kullanılır.

Sistem 4 (katılımcı - grup liderlik tarzı): Lider kısmen veya tamamen güvenir. Bu, karar alma süreçlerine daha önemli bir düzeyde katılım sağlar. Astlara daha kapsamlı bir özerklik verilir. İki yönlü ve ortak iletişim kullanılır. Motivasyon için tüm maddi ve manevi araçlar kullanılır.

Ohio State Üniversitesi'nin çalışma boyutlarından hareketle, Robert Blake and Jane Mouton tarafından yönetim kafesi modeli (Managerial Grid) ortaya konulmuştur. Oluşturulan bu modele göre liderlerin davranışlarında “takipçiye yönelik olma” ve “üretime yönelik olma” olarak iki boyutlu tarz oluşturulmuştur.

Yönetim kafesleri modeli yatay ve dikey eksenlerinde gösterilen, 1'den 9'a artarak önem derecesini gösteren diagram ile açıklanmaktadır (Barutçugil, 2014: 36).



Şekil 2. Yönetim Kafesi Modeli

Kaynak: Barutçugil, 2014: 37

Yatay eksen işe verilen önem derecesini, dikey eksen insan ilişkilerine verilen önem derecesini göstermektedir. Bu analiz modeli ile liderin davranışlarının eksenler üzerinde hangi yönde yoğunlaştığı belirlenerek, liderin davranış tipi belirlenmektedir.

Diagram üzerinde toplam 81 liderlik tipi belirlenebilmektedir. Bunlardan 1,1 olarak gösterilen liderlik tarzı, insana ve işe her iki yöne kayıtsız liderliği ifade etmektedir. Bu liderlik tarzında lider, insanların tembel ve işine özensiz olduğunu varsayarak, sadece liderliğini korumayı amaçlar. Bu tarz davranışa sahip liderlerin iletişimleri ve ilişkileri olmadığı için çatışma yaşanması muhtemeldir.

1,9 ile gösterilen liderlik tarzı, insanlar arası ilişkilerine ve konforlu çalışma ortamına büyük önem vermektedir. Çalışanların kendini mutlu, huzurlu ve konforlu hissettiği bu liderlik tarzı, sosyal bir grup ortamı oluşturduğundan çalışanlar iyi vakit geçirirler.

9,9 ile gösterilen liderlik tarzı, işbirliği ve ekip çalışmasını simgeler. Organizasyonun hedefleri doğrultusunda insanların görev noktasında birleştirilmesini ve bütünleştirilmesini savunur. Organizasyonun ortak hedefleri ile bütünleşmek çift yönlü güven, saygı ve bağımlılık oluşturur.

9,1 ile gösterilen liderlik tarzı, otoriter liderliğin göstergesidir. Çalışanların en az müdahale edebildiği ortamdır. İnsanı bir makine olarak görür ve çalıştırır. İşlerin yapılış şeklinden denetimlerine her süreç liderin sorumluluğunda ve kararındadır.

5,5 ile gösterilen liderlik tarzı, işe verdiği önem kadar insan ilişkilerine de önem verir. Hem performansı arttırıp hem de çalışanların motivasyonlarını yüksek tutmaya çalışarak, dengeli ve eşit dereceli tarz sergiler.

Bu model ile belirlenen liderlik tarzları arasında en doğru yaklaşımın 9,9 ile gösterilen ekip çalışması tarzı olduğu savunulur. Bu modeli uygulayan liderlerin, mevcut tarzlarını 9,9 göstergesine ulaşmak yönünde gerekli eğitim ve gelişim süreci izlemeleri gerektiği önerilmektedir (Barutçugil, 2014: 38).

Davranışsal liderlik kuramları kapsamındaki diğer yaklaşım, liderlik tarzları doğrusudur. Bu modelde liderin kullandığı otorite düzeyi ile çalışanların kararlara katılabilme düzeyi arasındaki ilişkiyi bir doğru düzleminde farklı liderlik tarzları belirlenmektedir. Liderlik tarzları doğrusunda, izleyicilerine karar alma yetkisinin verilmediği en uç nokta otokratik liderliği, izleyicilerine geniş yetkilerin verildiği diğer uç nokta ise demokratik liderliği tanımlar. Liderlik tarzları doğrusuna göre başarılı lider, organizasyonun amaçlarını değerlendirerek izleyicilerine gerekli bir biçimde davranış tarzı benimser. Örneğin çalışanların yetkinlikleri istenilen düzeyde olmaması durumunda otokratik liderlik tarzı uygun görülmektedir. Dolayısıyla organizasyonun amaçları ile çalışanların bu amaçlar doğrultusundaki yetkinlik derecelerine göre hem demokratik, hem de otokratik; iki uç arasında liderlik tarzları ortaya çıkabilmektedir (Barutçugil, 2014: 34).

Davranışsal liderlik yaklaşımlarında, etkin lider özelliklerine ve davranışlarına odaklanılmış, fakat araştırmalar evrensel düzeyde kabul edilebilir özellikler veya davranışlar için geçerli ve güçlü bir katkı sağlayamamıştır. Özellikler ve davranışsal liderlik yaklaşımları; ortam, koşul ve durumları dikkate almaması, diğer taraftan ise liderlik tarzlarının duruma göre değişebileceği varsayımlarının oluşmasıyla; hangi liderlik tarzlarının hangi durumlarda değiştiği veya uygun olduğu yönündeki araştırmalara yönelmiştir (Yukl, 2018: 162).

1.1.3. Durumsal Liderlik Kuramları

Farklı durumlar karşısında liderin etkinliğinin ve etkisinin değişebileceği varsayımından hareketle 1970 ve 1980’lerde etkili liderlikte kişilik özelliklerinin ve davranışlarının farklı durumlar karşısında neden değiştiğini açıklayabilmek adına, Durumsal Liderlik Kuramları ileri sürülmüştür. Durumsal değişimler liderlerin davranışları üzerinde doğrudan etkisi olabilir; politika, kurumsal değerler ve rol beklentileri gibi mevcut durumların farklı yönleri lider davranışlarını kısıtlayabilir veya teşvik edebilir (Yukl, 2018: 164).

Durumsal liderlik yaklaşımı çerçevesinde, bazı zor durumda olan organizasyonları dar boğazdan kurtaran liderler genellikle kendilerine hayran bıraktırırlar, buna karşılık organizasyon amaçlarına ulaşamadığında ise liderler sorumlu tutulmaktadır. Bu bağlamda kuramın özü, mevcut veya yaşanacak durumlar ile liderlik ilişkilerini içermektedir (Robbins ve Judge, 2019: 381).

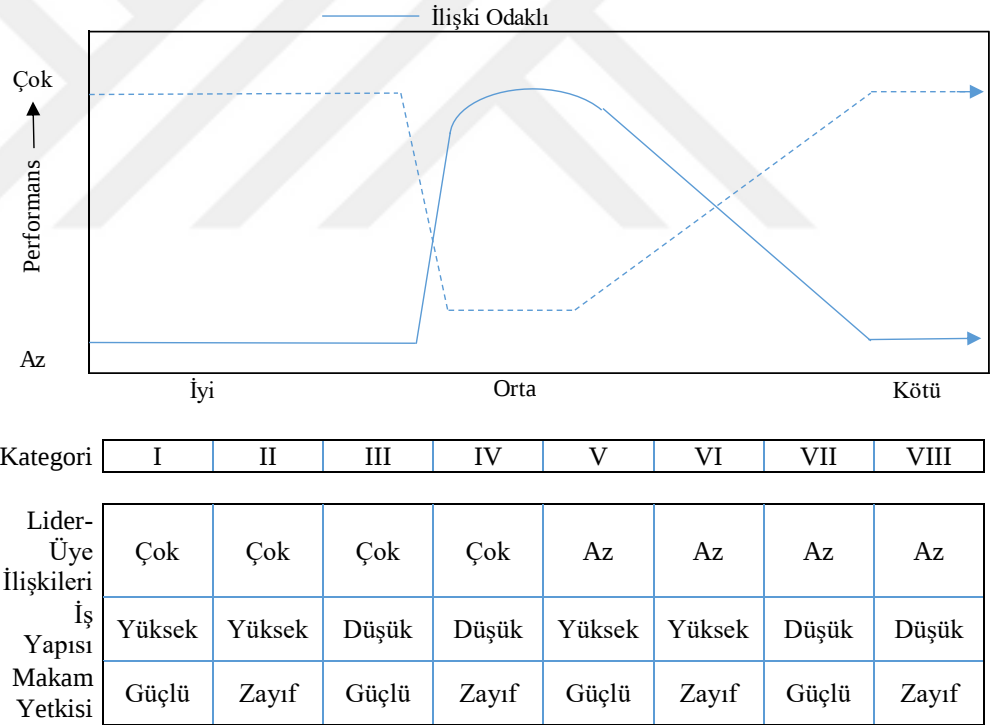
Durumsal faktörlerin önemi anlaşıldıkça, liderlik araştırmaları daha sistematik hale gelmiş ve durumsal liderlik modelleri ortaya çıkarılmıştır. Her modelin savunucuları vardır ve her bir model bir dizi liderlik durumu için en uygun lider davranışlarını etkili liderlik için lider-durum kalıplarını veya etkileşimlerini belirlemeye odaklanmıştır (Ivancevich, Konopaske, Matteson, 2014: 440). İlgili alan yazında durumsal liderlik çerçevesindeki başlıca yaklaşımlar; Fiedler’in Durumsallık Modeli, Vroom-Yetton Normatif Liderlik Kuramı, Hersey ve Blanchard’ın Etkinlik Liderlik Tarzı Eğrisi, Evan ve House’un Yol-Amaç Kuramı’dır.

1.1.3.1. Fiedler’in Durumsallık Modeli

Fiedler, davranışsal liderlik kuramlarından hareketle, liderin içinde bulunduğu koşullar karşısında değişiklik gösterebileceği tezinden yola çıkarak durumsallık yaklaşım modeli geliştiren ilk kişi olmuştur. Modelde davranışçı kuramların boyutlarıyla benzerlik gösteren iş odaklı ve ilişki odaklı olarak iki liderlik davranış biçimi ortaya koymuştur. Her zaman her yerde tek bir liderlik yaklaşımından bahsetmenin mümkün olmadığını ifade eden Fiedler, liderliğin yapıldığı ortama göre bu iki davranış biçimlerinin değişebileceğini savunmuştur. Modelin

temelinde, liderin başarılı olmasındaki ana faktör; sergilediği liderlik tarzıdır. Bu bağlamda liderin, görev odaklı mı veya ilişki odaklı mı olup olmadığını belirlemek amaçlı LPC (en az tercih edilen iş arkadaşları) ölçeği geliştirilmiştir. Lider, ölçek aracılığıyla liderlik tarzı belirlendikten sonra durum ile birlikte değerlendirilmiştir (Robbins ve Judge, 2019: 381).

Fiedler modelinde durumsallığı üç boyutta gruplandırmıştır. Şekil 1’de gösterilen bu boyutlar; güven ve saygı derecesi (Lider-üye ilişkisi), iş görevlerinin niteliği ve yerine getirilme derecesi (İş yapısı), liderin sahip olduğu yetki derecesi (Makam yetkisi) dir. Lider-üye etkileşimi en önemli faktördür ve liderin üyeleri ile ilişkileri olumlu olduğu takdirde görev performanslarının ve yetki derecesinin de artacağını öngörmektedir.



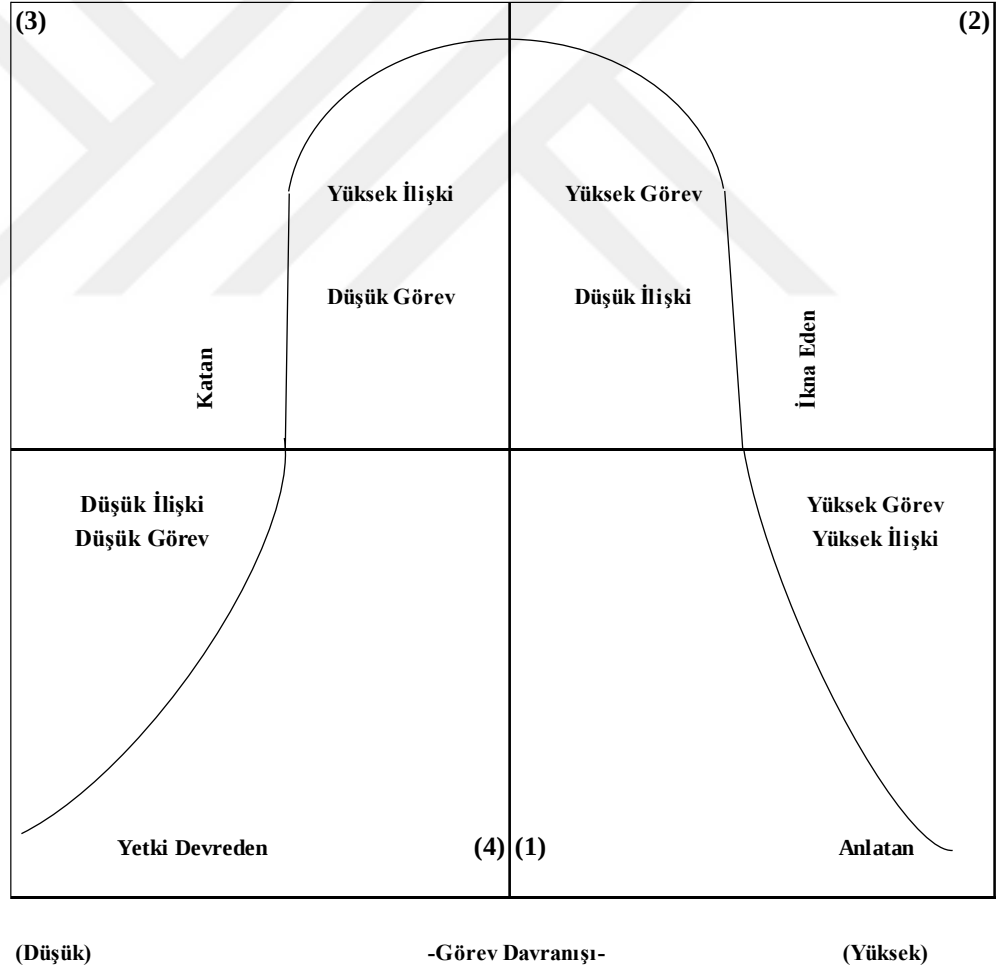
Şekil 3. Feidler Liderlik Modeli

Kaynak: Robbins ve Judge, 2019: 383

Fiedler’e göre liderin, ister görev odaklı ister ilişki odaklı olsun, tarzı sabit veya kalıcıdır. Bu noktada Fiedler, liderin; en çok başarılı olabildiği durumları fark edip durumu tarzına uyacak şekilde değiştirmesini önermektedir (Ivancevich, Konopaske, Matteson, 2014: 442).

1.1.3.2. Hersey ve Blanchard'ın Etkinlik Liderlik Tarzı Eğrisi

Paul Hersey ve Kenneth Blanchard, Ohio State Üniversitesi çalışmalarından büyük ölçüde yararlanılarak ortaya çıkardıkları bu model; davranışsal liderlik yaklaşımının temel odağı olan görev odaklı ve ilişki odaklı liderlik tarzlarının hangi durumlar karşısında en uygun tarz olacağını belirlemektedir (Akşehirli, 2016: 16). Diğer bir ifadeyle lider, takipçilerinin isteklilik ve yetkinlik düzeylerine göre bir tarz sergilemektedir. Temelde görev odaklı ve ilişki odaklı davranış biçiminden hareketle durumlar karşısında en uygun şekil 4 'de gösterilen dört farklı liderlik tarzı sergilemektedir (Duyan, 2012: 24).



İzleyicilerin Olgunluğu

Yüksek	Orta		Düşük
OD4	OD3	OD2	OD1
-Yapabilir	-Yapabilir	-İşi Yapamaz	-İşi Yapamaz
-İstekli ya da inanan	-İsteksiz ya da kendine güveni yok	-İstekli ya da inanan	-İsteksiz ya da kendine güveni yok

Şekil 4. Hersey-Blanchard Liderlik Modeli

Kaynak: Bolat, Seymen, Bolat, Erdem, 2014: 213

Söyleyen (Telling): Görev odaklı liderlik tarzı sergiler, üyelerine gerekli görev ve rolleri tanımlar; nerede, nasıl ve ne zaman yapılacağını belirler.

Satan (Selling): Lider, üyelerine gerekli görev ve talimatları verirken aynı zamanda destekler. Hem görev odaklı hem de ilişki odaklı yaklaşım kullanır.

Katılımcı (Participating): Lider, üyeleriyle karşılıklı ilişki yaklaşımındadır ve kararlara ortak eder. Görev odaklı değil ilişki odaklı yaklaşım benimser.

Yetkilendiren (Delegating): Görev odaklı ve ilişki odaklı iki davranış yaklaşımı da düşüktür. Üyelerinin olgunluk düzeylerine göre, liderin yaklaşımı da değişmektedir. Üyelerin olgunluk düzeyleri arttıkça yönlendirme azalırken yetkilendirme artar.

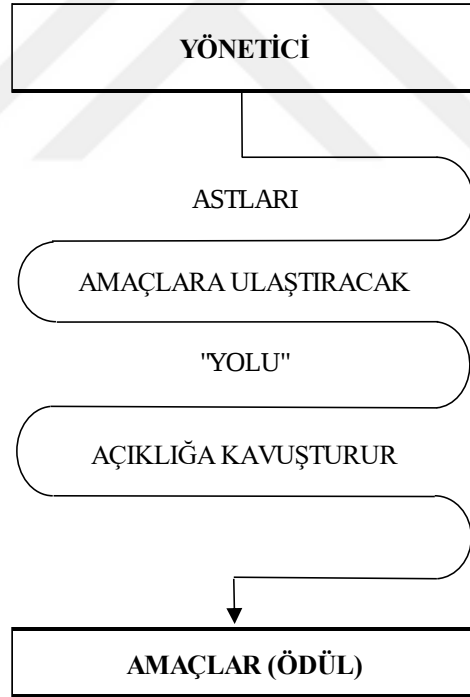
1.1.3.3. Robert House ve Martin Evans'ın Amaç-Yol Teorisi

Amaç-Yol Teorisi'ne göre, liderin öncelikli amacı iş tatmini ve yüksek performans sağlamaktır. Başarıya ulaşmak için ilgili fırsatları yaratır ve engelleri kaldırır. Üyelerinin görevlerini kesin bir şekilde açıklar, harekete geçirir ve amaçları gerçekleştirecek yollara rehberlik eder.

Amaç-Yol Teorisi modelinde; işin özellikleri ve çalışanın özellikleri olarak davranışı etkileyen iki durumsal değişken tanımlanmıştır. Akabinde ise durumsal değişkenlere göre liderlik tarzının değişebileceğini varsaymıştır. Bu varsayımdan hareketle destekleyici lider, başarıya yönelik lider, otoriter lider ve katılımcı lider olarak dört ayrı liderlik tarzı tanımlanmıştır. İzleyiciler alınan

kararların geleceklerini etkileyebilecek kararlar olduğunu düşündükleri zaman katılımcı liderlik; kendilerinin dışındaki etkenlerin geleceklerini belirleyeceğine inandıklarında ise otoriter liderlik tarzlarından tatmin olmaktadır (Ataman, 2009: 558-559).

Diğer bir ifadeyle bu teorinin özü, liderin en öncelikli işi takipçileri için amaçlar belirlemek ve amaçlara başarılı bir şekilde ulaşabilmek için gerekli yolu belirlemektir. Bu teoriye göre, liderler takipçilerinin davranışları üzerinde etkili araçlara sahiptir. Bu araçların başında ödüllendirme gücü gelmektedir ve amaç-yol teorisine göre de şekil 5’ te görüldüğü üzere, ödüllere takipçilerin ulaşabilmesi için ne yapmaları gerektiği ile ilgili açıklığa kavuşturma imkânı gereklidir (Koçel, 2011: 588).



Şekil 5. Amaç-Yol Liderlik Teorisi

Kaynak: Koçel, 2011: 589

1.1.3.4. Vroom-Yetton Normatif Liderlik Yaklaşımı

Victor Vroom ve Philip Yetton, katılımcı karar alma derecelerinin uygun olacağı durumları gösteren bir liderlik karar alma modeli geliştirdiler. Fiedler'in

liderlik konusundaki çalışmalarının aksine, liderinlerin karar verme aşamalarında kullanabileceği normatif ve idealize edebileceği bir model sağlamaya çalışmışlardır. Normatif teriminin kullanılmasındaki amaç modelin, liderlerin karar verme durumlarıyla başa çıkmak için kullanabilecekleri normları veya yönergeleri sağladığı gerçeğini ifade etmektedir.

Normatif liderlik yaklaşımı, tek bir liderlik tarzının uygun olmadığını savunmaktadır ve liderin, liderlik tarzlarını belirli durumlara uyacak şekilde değiştirebilecek kadar esnek olmalıdır. Vroom ve Yetton'un modelinin beş temel varsayımı bulunmaktadır (Ivancevich, Konopaske, Matteson, 2014: 443).

1. Model, farklı durumlar karşısında hangi liderlik tarzının kullanılması gerektiğini belirlemede lider için değerli olmalıdır.
2. Tüm durumlar için tek bir liderlik tarzı geçerli değildir.
3. Temel odak, çözülmesi gereken kök sorunun olduğu durum olmalıdır.
4. Bir durum karşısında kullanılan liderlik tarzı, diğer durumlarda kullanılan tarzları kısıtlamamalıdır.
5. Birkaç sosyal süreç, astların problem çözmeye katılım miktarını etkiler.

Birkaç yıllık araştırma ve uygulamadan sonra, doğruluğunu daha fazla artırmak için Vroom ve Jago tarafından model revize edilmiş ve geliştirilmiştir. Vroom ve Jago liderlik modelini açıklamak için, çeşitli durumlar karşısında liderin karar verme durumlarını ve liderlik süreçlerini belirlemek için beş farklı tarz oluşturmuşlardır (Bolat, Seymen, Bolat, Erdem, 2014: 214).

AI Tarzında	Lider, mevcut bilgiyi kullanarak sorunu kendi başına çözer veya kararı kendi başına verir.
AII Tarzında	Lider, karar için gerekli olan bilgiyi astlarından elde ettikten sonra çözümüne kendisi karar verir.
CI Tarzında	Lider, sorunu astlarıyla bireysel olarak paylaşır, görüş ve önerilerini alır daha sonra kendi başına kararı verir. Karar, astlarının fikirlerini yansıtabilir veya yansıtmayabilir.
CII Tarzında	Lider, sorunu astlarıyla grup olarak paylaşır, görüş ve önerilerini alır daha sonra kararını verir. Karar, astlarının fikirlerini yansıtabilir veya yansıtmayabilir.
GII Tarzında	Lider, sorunu astlarıyla grup olarak paylaşır, gruba başkanlık ederek birlikte alternatifler oluşturulur, değerlendirilir ve ortak çözüm üzerinde uzlaşma sağlanmaya çalışılır. Ortak karar verilen çözüm kabul edilir ve uygulamaya konulur.

Şekil 6. Liderlik Süreçleri Tarzları Modeli

Kaynak: Bolat, Seymen, Bolat, Erdem, 2014: 214

Modelde kullanılan kodların ilk harfleri liderlerin tarzını (A=Autokratik - Otokratik), (C= Consultation – Danışmacı), (G= Group – Grup Yönelimli); devamındaki romen rakamı olarak ifade edilmiş sayılar ise liderlik tarzlarının biçimlerini göstermektedir.

Modeldeki karar verme tarzında, astların katılımı ve desteği ile alınan kararların kabul görme olasılığı daha fazla olmaktadır. Fakat bazı durumlarda liderin tek başına almış olduğu kararlar daha etkili ve hızlı olabilmektedir. Etkili liderin için önemli olan, üst düzeyde fayda sağlayacak stratejinin seçilmesidir. Etkili karar almada; kararın kalitesi, kararın astlar tarafından benimsenmesi ve kabul edilmesi, karar için gerekli zaman miktarı olarak üç önemli kriter etrafında değerlendirilmesi önemlidir (Bolat, Seymen, Bolat, Erdem, 2014: 215).

1.1.4. Çağdaş Liderlik Kuramları

Çağdaş yönetim ve organizasyon kavramlarının oluşmasına neden olan siyasal ve ekonomik gibi gelişmeler, liderliği açıklamada yeni görüşlerle katkı sağlayarak modern yaklaşım kuramlarının ortaya çıkmasına katkıda bulunmuştur.

Küresel rekabet ortamında örgütlerin etkinliğini arttırmak için yeni yönetim tarzları zorunlu hale gelmiştir. Bu kapsamda liderlik yaklaşımlarının yeniden yorumlanmasıyla çağdaş liderlik kuramları ortaya çıkmıştır (Çağlar, 2004: 100).

Çağdaş liderlik yaklaşımlarından etkileşimci liderlik, dönüştürücü liderlik, örtük liderlik, karizmatik liderlik, otantik liderlik, hizmetkâr liderlik, etik liderlik ve yıkıcı liderlik tarzları başlıca yaklaşımlar olarak söylenebilir. Bu yaklaşımlar içerisinde en çok durulan liderlik tarzları etkileşimci ve dönüştürücü liderlik yaklaşımları olmuştur (Toptaş, 2021: 15).

1.1.4.1. Etkileşimci Liderlik

Etkin liderlerin, takipçileri üzerindeki etkileme yeteneğini ve karakteristik davranışlarını daha iyi anlamak için liderlik teorisi alanında birçok araştırma yapılmıştır. Çağdaş liderlik yaklaşımlarından olan etkileşimci liderlik ve dönüştürücü liderlik teorisi etrafında geniş bir araştırma grubu bulunmaktadır. Bass (1985) tarafından ilk olarak tanımlanan etkileşimci liderlik; lider ve takipçileri arasında, belirli hedeflere ulaşmak için bir ödül sistemi üzerine değiş-tokuş ilişkisi hâkimdir (Lai, 2011: 2). Başka bir ifadeyle lider, ödül veya ceza sistemiyle takipçilerin görevlerini yerine getirme konusunda daha bilinçli olmaya teşvik eder ve örgüte bağlılıklarını sağlar. Diğer taraftan lider hem takipçilerinin davranışlarını kontrol eder hem de isteklerini ve ihtiyaçlarını karşılar (Ataman, 2009: 563). Bu bağlamda etkileşimci liderlik, liderin kendisi ve takipçileri arasında gerçekleşen değişimlere odaklı bir yaklaşımdır (McCleskey, 2014: 122).

Etkileşimci liderlikte, lider ile takipçileri arasında işe dayalı ilişkinin olması sebebiyle; Yönetmel liderlik, İşlemsel liderlik veya Görevsel liderlik şeklinde de isimlendirilmektedir. Etkileşimci liderlik yaklaşımı, tam kapsamlı denetim, organizasyon ve grup performansının rolüne odaklıdır. Bu yaklaşım tarzına sahip liderler, farklı durumlar karşısında ödülü teşvik amaçlı kullandığı kadar ceza yoluyla da takipçilerini teşvik edebildiği bir stile sahiptir. Etkileşimci liderler, geleceğe odaklı olmayıp geleceği değiştirmeye değil, sadece her şeyi aynı tutma amaçları bulunmaktadır. Organizasyondaki hataları ve sapmaları bulmak için her bir takipçinin çalışmalarına son derece dikkat ederler. Maslow'un ihtiyaç

hiyerarşisi bağlamında, hiyerarşinin alt düzeyindeki temel ihtiyaç memnuniyeti düzeylerinde çalışırlar. Etkileşimci liderliğin daha düşük düzeydeki ihtiyaçlara odaklanmanın nedeni, belirli görev performansına odaklı olmasıdır. Her bir departmanı ayrı ayrı yöneterek belirli hedeflerin ve görevlerin tamamlanmasında, krizlerde, acil müdahale durumlarında ve de projelerin organize bir şekilde yürütülmesi gerektiğinde oldukça etkilidir.

Tipik bir işlem lideri olan etkileşimci lider, takipçilerin hedeflere ulaşmada ödül kullandığı gibi ulaşamaması durumunda da olumsuz eleştiri veya ceza da kullanılır. Ayrıca aktif ve pasif olarak istisnalara göre yönetim şekli de kullanır. Bu bağlamda etkileşimci liderlik yaklaşımında, koşullu ödül, istisnalara göre aktif yönetim ve istisnalara göre pasif yönetim olarak 3 boyut tanımlanmıştır. Koşullu ödül-cezalar yönetim bazında, istisnai durumun yanlış olduğu durumlarda aktif ve pasif rotalarını kullanır. İstisnalara göre aktif yönetimde, liderin her bir takipçisinin performansını sürekli olarak inceleyip süreç boyunca düzeltmeler yaparak takipçinin işinde değişiklikler yaptığı anlamına gelmektedir. İstisnalara göre pasif yönetimde; liderler, süreç boyunca herhangi bir müdahalede bulunmaz, sorunları gidermeden önce sorunların ortaya çıkmasını bekler (Odumeru, Ogbonna, 2013: 358).

1.1.4.2. Karizmatik Liderlik

Karizmatik liderlik, takipçilerinin ihtiyaçlarıyla ilgilenen, hızlı karar alabilen, vizyon belirleyen, çevresine duyarlı, risk alabilen, marjinal davranışlar sergileyen ve var olan durumu sürdürmeyip değiştirme özelliklerine sahiptir. Karizmatik liderler bu özellikleri ile diğer liderlik stillerinden ayrılmaktadır (Kaya, 2022: 25). Karizmatik liderliği ilk olarak tanımlayan Weber (1947: 19); liderlerdeki karizmanın; beden ve ruhun herkese açık olmayan belirli armağanları olarak ifade etmiştir. Karizmatik liderlerin doğüstü, insanüstü, özel olarak istisnai güçleri veya nitelikleri bulunmaktadır. Karizmatik liderin takipçileri, umutsuzluktan umut yaratan doğal misyonu sayesinde isteyerek kendi kaderlerini liderlerinin ellerine bırakabilir (Antonakis, 2012: 260).

Tarih boyunca yaşanmış önemli olaylarda ortaya çıkan Atatürk, Adolf Hitler, Gandhi ve M. Luther King vb. liderler karizmatik liderliğin önemli örnekleri olarak verilebilir. Her ne kadar karizmatik liderlikte ilk olarak tarihte önemli olaylara örnek olmuş büyük devlet adamları, bilim ve sanat insanları akıllara gelse de, örgütlerinde de başarılı olmuş birçok liderlerde bulunmaktadır. Tüm bu liderlerin ortak noktası insanlarda hayranlık uyandıran karizmalarıdır. Liderlik yaklaşımında en önemli unsurlardan biri olan insanları etkileme ve yönlendirme konusunda karizmatik özelliklerin önemli bir rolü bulunmaktadır (Ataman, 2009: 564; Balaban, 2018: 75).

Karizmatik liderlerin, entelektüel olarak teşvik ettiği takipçilerinin bilinçaltını uyararak yüksek güdüleme yetenekleri vardır. Bu sayede liderine güvenen ve bağlanan takipçiler olağanüstü riskleri de kolayca alabilmektedirler (House, Howell, 1992: 83). Diğer taraftan, liderlik ettiği kuruluşun kriz, stres, değişim veya kaos yaşanması sonucu bir karizmatik liderin ortaya çıkması muhtemel olarak görülür ve kriz durumlarında başarılı olan liderlerin karizmatik liderlik özelliklerine sahip oldukları düşünülür (Balaban, 2018: 75).

Karizmatik lider, kendine güvenen, sonuç odaklı, inisiyatif alan, girişimci, yenilikçi, çekici ve saygın konuma sahiptir. Ayrıca karizmatik liderler var olan veya ortaya çıkan sorunlara karşı sundukları alternatif çözümlerde zamanlama ustalarıdır (Demircioğlu, 2015: 54).

1.1.4.3. Etik Liderlik

Liderlik ve Etik birbirleriyle oldukça ilişkili kavramlardır. Bulunduğu kurum içinde ve çevresinde gerekli normları ve etik ilkeleri oluşturmak, takipçilerini etkileyen ve yönlendiren liderlerine aittir (Toptaş, 2021: 19). Etik liderlik, kişiler arasındaki ilişkilerde ve kişisel eylemlerde normatife uygun biçimde davranışlar sergilemesi; bu sergilenen davranışların çift yönlü ilişki sürecinde pekiştirilerek ve güçlendirilerek takipçilerine tanıtılması ve aktarılmasıdır. Etik liderler, takipçiler için özdeşleşme ve öykünmenin hedefi haline gelen etik davranış modelleridir. Liderlerin davranışlarının etik liderler olarak algılanmaları ve etikle ilgili sonuçları etkilemeleri için ilgi çekici, saygın, güven veren ve meşru

olarak algı yaratmaları gerekir. Bunu normatif şekilde uygun görülen açıklık ve dürüstlük tarafından motive empoze ederek; takipçilerine adil ve saygılı davranışlarda bulunarak yaparlar. Etik liderler; etik kurallarla ilgili açık iletişimde bulunur ve etik mesajını desteklemek için pekiştirme kullanarak takipçilerinin dikkatini etik mesaja çekme hedefindedir. Ayrıca etik liderlerin diğer önemli bir özelliği, olumlu sonuçlar ortaya koyan adil ve adaletli çalışma ortamı oluşturmalarıdır (Brown, Trevino ve Harrison, 2005: 120).

Küresel rekabet ortamında organizasyonların karşı karşıya olduğu en ciddi sorunlardan birinin, yetersiz etik davranışlar sonucunda; çalışanların suistimallerinde endişe verici bir artış, güven eksikliği ve güven krizi gibi sorunlar ortaya çıkmış ve sorunun kaynağının var olmayan etik bir lider olduğu görülmüştür. Dünya genelinde etik olmayan davranışları sonucu gözden düşen ünlü organizasyonların örnekleri, işletmelerin stratejik yönetim biçimlerini yeniden gözden geçirmelerini sağlamış ve etik liderlik tarzının karlılığa ulaştıran bir araç olduğunu öğrenmelerini sağlamıştır. Liderlerin davranışları tüm organizasyona yayılırken; davranış standartları, kurumsal iklim, kurumsal kültür ve kurumsal istikrarın oluşmasında önemli bir paya sahiptir. Ayrıca etik liderlik, takipçilerini sadece etik dışı eylemler yapmaktan alıkoymak değil, doğru ve etik eylemleri yapmalarını sağlayan erdemli bir liderlik tarzıdır (Monahan, 2012: 57).

Etik liderlik, liderlerin algılanan etkinliğini, takipçilerin iş tatminini, örgütsel bağlılıklarını ve artan adanmışlık gibi takipçileri üzerinde ve de organizasyonun geleceğiyle ilgili başarılı sonuçlar elde etmede önemli role sahiptir. Organizasyonlarda yüksek standartları benimsemek yeterli değildir. Yüksek standartlara göre belirlenmiş kurallara göre yaşamak, başkalarının da aynı şeyi yapmasını sağlamak, ilkeleri tutarlı bir şekilde uygulamak; etik bir liderlik tarzı zihniyeti gerektirir (Mihelic, Lipicnik, Tekavcic, 2010: 33; Kannair, 2007: 51).

1.1.4.4. Hizmetkâr Liderlik

Hizmetkâr liderlik, takipçilerinin bireysel çıkarlarına ve ihtiyaçlarına birebir öncelik verme tarzıyla liderliğe yönelik diğer odaklı; organizasyon veya

daha büyük topluluktaki diğer bireyler için de duyduğu endişenin kendi kendine yönlendirilmesi ile ortaya çıkan bir yaklaşımdır (Eva vd., 2019: 114). Hizmetkâr liderler, öncelikleri arasında takipçilerini ilk sıraya koyar, organizasyonlarını ve toplumu önemserler. Ayrıca takipçilerine saygı, haysiyetle ve etik davranırlar. Takipçileri ise hizmetkâr liderlerinin sözlerine, eylemlerine ve kararlarına güvenen; liderlerinin peşinden hareket etmeye istekli duygusal tutum sergilerler (Qiu, Dooley, 2022: 351).

Hizmetkâr liderlik yaklaşımı, 1970'lerde yönetim ve eğitim araştırmacısı Robert Greenleaf (1977) tarafından geliştirilmiştir. Hizmetkâr lider; önce hizmetkârdır. İnsanda doğal bir duyguyla önce hizmet etme isteği başlar ve akabinde bilinçli bir seçim ile de liderlik etme arzusu ortaya çıkmaktadır (Greenleaf Center for Servant Leadership, 2013).

Hizmetkâr liderler, takipçilerinin ihtiyaçlarını, arzularını, hedeflerini, yeteneklerini ve potansiyellerini anlamak için birebir iletişim kullanır; bir rol model olarak hizmet etmesi güven duygusu uyandırırken sağlam ve uzun vadeli ilişkiler kurar (Turner, 2022: 3). Hizmetkâr liderlik ile geleneksel liderlik arasında güç kullanımıyla ilgili önemli bir fark bulunmaktadır. Geleneksel liderlik gücü kendisi kullanırken, hizmetkâr liderlik gücü diğerleri ile paylaşır. Takipçilerinin ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçlarından önde tutarak, takipçilerinin gelişip yüksek performans sergileyebilmeleri için yardım eder (Dal, Çorbacıoğlu, 2014: 289).

Hizmetkâr liderlikle ilgili yapılan çalışmalarda farklı modeller ve özellikler geliştirilmiştir. Literatüre göre hizmetkar liderlerin güven veren, sosyal iletişimi kuvvetli, ahlak seviyesi yüksek, fedakar, alçakgönüllü, insanları seven, vizyon sahibi ve insanlara doğru yolda hizmet etmek amacı güden özelliklere sahip olması beklenir (Dal, Çorbacıoğlu, 2014: 291).

1.1.4.5. Otantik Liderlik

Otantiklik kavramı eski yunan filozoflarınca 'Kendini bil ve Kendi benliğinde doğru ol' olarak ifade edilmiştir. Bu ifadelerin belirttiği gibi Otantik liderlik yaklaşımı da özgün, kendini bilen, kendisine sadık, güçlü ve yüksek faaliyet gösterebilen, takipçilerinin nasıl düşündüklerinin, nasıl davrandıklarının,

değerlerinin, ahlaki bakış açılarının ve bilgilerinin farkında olarak algılanan liderler olarak tanımlanır. Ayrıca kendinden emin karakteri, iyimserliği, mutlu olabilme becerisi, olaylar karşısında esnek davranabilirliği ve ahlak düzeyi yüksek karaktere sahip liderlerdir. Otantik liderler, organizasyonu ile sosyal özdeşleşme ve takipçileriyle kişisel özdeşleşme yaratarak; çalışmalarını ve performans sonuçlarını sürekli iyileştirmek için gerekli olan bağlılığı, motivasyonu, katılımı ve memnuniyeti sağlarlar (Avolio vd., 2004: 802-804).

Otantik liderlik teorisi, lider ve takipçinin öz-farkındalığına, pozitif psikolojik sermayeye ve pozitif bir örgütsel iklimin düzenleyici rolüne derinlemesine odaklanmayı içerir. Otantik liderliğin diğer liderlik tarzlarından temel ayrımı, otantik liderlerin kendi derin benlik algılarına bağlı olmasıdır. Önemli konularda, değerlerde ve inançlarda nerede durmaları gerektiğini bilirler, kendi rotalarında kalırlar ve çoğu zaman sadece kelimelerle değil, eylemlerle başkalarına ilkeleri, etiği ve değerleri iletirler. Bir başka ifadeyle otantik liderlik, liderlerin benimsediği değerlerin, inançlarının ve eylemlerinin zaman içinde ve değişen durumsal zorluklar karşısında uyumlu hale geldiği fikridir. Bu bağlamda otantik liderlerin güveni, umudu ve iyimserliği, kendilerine, pozitif psikolojik sermayelerine olan güçlü inançlarından, bireysel ekip ve organizasyon düzeylerinde sürdürülebilir büyüme ve performans elde etmek için onlardan tam olarak neye ihtiyaç duyduklarını ortaklarına açıkça ifade etmelerinden kaynaklanır. Bu liderlerin diğer önemli bir özelliği, özdeşleşme özelliği sayesinde kendilerini yetenekli takipçilerle çevreledikleri için kapsamlı ve katılımcı bir örgütsel bağlam oluşturarak uyum sağlamaya çalıştıkları zayıf yönlerini fark etmesine ve de kendi gelişimine katkıda bulunmalarını sağlarlar. Otantik liderliğin özü; lider-takipçi ilişkileri, olumlu organizasyonel iklimler ve gerçek sürdürülebilir performans teşvik eder (Avolio, Gardner, 2005: 329-332).

1.1.4.6. İstismarcı (Yıkıcı) Liderlik

Örgütlerde yaşanan takipçi ve maliyet kaynaklı olumsuz sonuçlar, liderliğin karanlık taraflarının araştırılmasına neden olmuştur. Karanlık liderlik türlerinden olan istismarcı liderlik, ilgili alan yazında –yıkıcı liderlik- olarak da ifade edilmektedir. Yıkıcı lider, organizasyonun hedeflerini, amaçlarını,

fonksiyonlarını, kaynaklarını ve etkinliğini; takipçilerinin iş tatminini, bağlılığını, refahını ve motivasyonu baltalayarak meşru çıkarları ihlal edecek biçimde davranışları tekrarlı ve sistematik şekilde sergilemesidir (Einarsen, Aasland, Skogstad, 2007: 208; Arıcı, 2021: 27).

Yıkıcı liderlik, bir liderin; takipçilerini meşru çıkarları peşinde koşmaya teşvik ederek organizasyona zarar vermeyi amaçlayan gönüllü davranışı veya bu tür davranışların gerekçeleri ne olursa olsun, takipçiler üzerinde zararlı etki yöntemlerinin kullanılmasını içeren bir tarz kullanarak organizasyonuna/takipçilerine zarar verebilecek veya zarar vermeyi amaç edinmiş bir liderlik yaklaşımıdır (Krasikova, Green, LeBreton, 2013: 1310). Diğer bir ifadeyle yıkıcı liderlik, takipçilerin ilişkilerinin, davranışlarının veya eylemlerinin liderleri tarafından engelleyici veya düşmanca olarak etkilediği, isteksiz takipçileri korkutmak ve cezalandırmak için yetkilerini kötüye kullanıldığı, yarattığı olumsuz etkileri yalnızca birkaç defa değil, tekrar tekrar olacak şekilde uzun süre uygulayarak ekip içinde işbirlikçi çalışmayı engellemek gibi düşmanca ve engelleyici olarak algılan bir süreçtir (Schyns, Schilling, 2013:141).

Yıkıcı liderliğin, zarar vermeyi amaçlayan davranışlar, sabote etme ve sistematik tekrarlanan davranışlar olmak üzere üç temel unsuru bulunmaktadır. Yıkıcı liderin özellikleri, takipçilerin özellikleri ve organizasyon faktörlerin birleşmesiyle oluşan üçgen, toksik üçgen olarak ifade edilir. Yıkıcı liderlerin karizma, narsistlik, kişisel güç kullanımı, nefret ideolojisi ve kötü yaşam geçmişi gibi karakteristik özellikleri taşırlar. Yıkıcı liderlerin bazı takipçileri düşük psikolojik olgunluktan uyum sağlarken bazı takipçiler ise göz yumanlar olarak liderlerini desteklerler.

Yıkıcı liderlik, takipçilerin psikolojik sağlıkları üzerinde stres, uykusuzluk, öfke, halsizlik, moralsizlik ve bağ ağrıları gibi fiziksel sağlık sorunların ortaya çıkması; işe gitme isteksizliği ve işten ayrılma niyetleri gibi olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir. Sonuç olarak özellikle kalifiye çalışanların işten ayrılması ve karlılığın azalması gibi sonuçlar organizasyon için endişe verici olumsuzluklara neden olabilir (Arıcı, 2021: 38).

1.1.4.7. Örtük Liderlik

Örtük liderlik yaklaşımı ilk olarak Hollander ve Julian (1969)'ın çalışmalarında ifade edilmiştir. Bu çalışmada örtük lider, takipçilerin üzerinde ideal bir lider modelliği sunduğu ve bu modelin toplumunda lider olarak gördüğü model ile benzerlik gösterdiği ifade edilir. İnsanların bilinçaltında belirli bir lider prototipleri bulunmaktadır. Bu bilinçaltı prototiplerin sayesinde liderlerin özellikleri ve nasıl olmaları gerektiğiyle ilgili içsel güdü ve fikirlere sahiptir. Bu sayede insanlar kişileri lider veya lider olmayan olarak iki ayrı sınıfa ayırır. Bilinçaltındaki belirlemiş olduğu prototiplere uyan kişileri ise lider olarak görür. Bu şekilde insanlar tarafından kendiliğinden verilmiş olan liderlik, örtük liderlik yaklaşımıdır ve kişiye takipçileri tarafından kendiliğinden verilen bir ödül olduğu düşünülür (Kinter, 2016: 52). Başka bir ifadeyle örtük liderlik, takipçilerin bilinçaltında oluşturduğu karakteristik özellikleri ve beklediği davranışları hafızalarında saklayarak ve lider konumunda olan bir yönetici ile etkileşime geçtiğinde aktif hale gelmesiyle başlayan bir yaklaşımdır (Toptaş, 2021: 30).

Örtük liderlik yaklaşımını geleneksel liderlik yaklaşımlarından ayıran en önemli özellik; geleneksel liderlik kuramları, lider ve takipçileri arasındaki etkileşim ve ilişkiye odaklıyken, örtük liderlik sadece lidere değil aynı zamanda takipçilere de odaklı bir yaklaşımdır. Takipçilerin zihinlerinde belirlemiş oldukları lider ile çalıştıklarında, motivasyonları, bağlılıkları artar ve işlerini benimserler. Bunun sonucu olarak da organizasyonun verimliliği ve karlılığı olumlu yönde artması sağlanır (Kinter, 2016: 43).

2. Dönüştürücü Liderlik Yaklaşımı

Siyasi, ekonomik, kültürel ve teknolojik gelişmeler, örgütlerin yapısında ve yönetim biçimlerinde gelişmelere neden olmuştur. Örgüt yapılarında liderlerin etkisinin fark edilmesiyle birlikte, liderlik tarzları araştırmaları da önem kazanmıştır. 1980'li yıllarda örgütlerin nasıl değiştiği ve geliştiği araştırmaları sonucunda dönüştürücü liderlik teorileri ortaya çıkmıştır. Dönüştürücü liderlik yaklaşımı, takipçilerinin inançlarını ve değer yargılarını değiştirebilen, organizasyonları üstün performansa ulaştırarak değiştiren ve geliştiren liderlik

yaklaşımıdır (Koçel, 2011:592). Çalışmamızın ana değişkeni olan dönüştürücü liderlik yaklaşımının daha iyi anlaşılabilmesi için öncelikle bu liderlik tarzının kavramından başlayarak açıklanmasında yarar vardır.

2.1. Dönüştürücü Liderlik Kavramı

Dönüştürücü; dönüştürmek eylemini yapan, dönüştüren, başka bir kalıba sokan kelime anlamını taşımaktadır. Bazen dönüşüm yerine değişim kavramı kullanılabilmektedir. Değişim, evrimsel farklılaşma; dönüşüm ise devrimsel bir farklılaşma ile ilgilidir. Bu nedenle ‘trans’ kökünden transformational, yani dönüşüm ve dönüştürücü kavramı seçilmiştir (Zerengök, 2005: 28). Gelişen dünya ile birlikte örgütler de varlıklarını devam ettirebilmeleri, yeniliklere uyum sağlayarak göstermiş oldukları değişime bağlıdır (Keklik, 2012: 78). Örgütlerin değişimi sağlayabilme başarısı oldukça zordur ve sahip oldukları liderleri ile ölçülmektedir. Bu bağlamda dönüştürücü liderlik, ilgili alan yazında araştırılan önemli bir liderlik yaklaşımı olmuştur. Yerli literatürde; dönüşümcü, transformasyonel, değişimci, reformcu gibi kavramlarla da ifade edilmektedir. Yabancı literatürde –transformational- olarak ifade edilmektedir (Eroğlu, 2020: 2509)

Dönüştürücü liderlik yaklaşımı 1978'de James MacGregor Burns tarafından ilk kez ortaya atılmıştır. Burns (1978) liderlerin dönüşümünü, takipçileriyle ve takipçilerinin birbirlerini daha yüksek motivasyon ve ahlak seviyelerine yükseltecek şekilde etkileşime girmesiyle dönüşümün gerçekleştiğini belirtmiştir. Ayrıca lider ve yönetici arasındaki kişisel özellikler, davranışlardaki kritik farklar ve örgütlerdeki değişimler, dönüştürücü liderlik yaklaşımını yaratmıştır (Mackey, 2022: 25).

Burns'un tanımlamış olduğu dönüştürücü lideri okuyan Bernard M. Bass, dönüştürücü liderlik kavramından etkilendi ve konuyla ilgili yaşam boyu sürecek bir çalışmaya başladı. Bass'ın dönüştürücü liderle ilgili ilk tanımı: Organizasyondaki sorunlar hakkında farkındalığı artıran, takipçilerin ihtiyaçlarını daha üst düzeye çıkaran, grup veya organizasyonun iyiliği için kendi kişisel

ıkarlarını arka plana atan ve başlangıçta beklediklerinden daha fazla çalışmaları için takipçilerini etkileyen bir liderdir (McKinley, 2015: 42).

Dönüştürücü liderlik ile ilgili literatür kapsamında elde edilmiş bazı tanımlar aşağıdaki görölmektedir:

Dönüştürücü lider, organizasyonda bir vizyon geliştirerek bu vizyonu takipçilerine kabul ettiren, hedefleri üştün performansa ulaştıran, iş süreçlerini ve akışını değiştiren, takipçilerinin düşünmelerini sağlayan ve cesaretlendiren bir liderlik tarzıdır (Podsakoff, 1990: 109).

Eren (2001) Dönüştücü liderlik, takipçilerine vizyon ve misyon kazandıran, organizasyonun kültüründe önemli değişiklikler yaparak; daha önce ve şimdi yapılanlardan daha fazlasını ve mevcut potansiyellerinin daha fazla olduğuna inanmalarını sağlayan bir liderlik tarzıdır (Bolat, Seymen, 2003: 64).

Dönüştürücü lider, takipçilerinin yönelimlerini görerek beceri ve kapasitelerini ortaya çıkarır, özgüvenlerinin artmasını sağlar, performanslarını üst düzeye çıkarır ve takipçilerine özenli, hassas ve bütönlęřtirici davranarak örgüt kültürünü oluşturur (Bulu, 2009: 13).

Dönüştürücü liderlik, organizasyonun hedefleri için ideal bir vizyon geliştirerek, takipçilerini de bu vizyon doğrultusunda motive edebilen bir liderdir. Değişimi ve yenilikleri önceden öngören, takipçilerini değişime ve yeniliklere teşvik ederek, potansiyellerini üst düzeyde kullanabilmelerini sağlar. Dolayısıyla potansiyelleri üst performansa çıkan, ihtiyaçlarına yanıt alabilen takipçiler için liderleri, ilham ve güven kaynağıdır (Ataman, 2009: 564).

Dönüştürücü lider, takipçilerinin ihtiyaçlarını, hedeflerini, güdülerini, değer yargılarını ve inançlarını değiştirerek, üştün performans elde edebilen bir liderdir (Bolat vd., 2014: 221).

Dönüştürücü liderlik, takipçilerini ahlaki olarak daha yüksek bir yere taşır, değer temellidir ve karşılıklı simbiyotik bir ilişki hakimdir. Dönüştürücü lider, takipçilerinin ihtiyaçlarına önem verir, acil ve olası şeylere teşvik etmez, ortak hedefler doğrultusunda ilham verir ve takipçilerinin gerçekleşmemiş isteklerine,

ifade edilememiş tutumlarına, ihtiyaç duydukları yanıtları verir. Daha açık bir ifadeyle, dönüştürücü lider; muhteşemlikle ilgilenir (McKinley, 2015: 37).

Dönüştürücü liderlik yaklaşımı özünde takipçilerinin ihtiyaçlarını, isteklerini, değerlerini, tutumlarını, düşüncelerini ve davranışlarını etkileyebilen, organizasyonda köklü ve kalıcı değişiklikleri başarı bir şekilde gerçekleştirebilen dönüşüm ustasıdır (Iraz, Canbolat, 2021: 329).

Dönüştürücü liderlik tanımlarında farklılıklar olmasına karşın, takipçilerin ihtiyaçları, değer yargıları, inançları, üstün performansa ulaşma, vizyon oluşturma ve değişimi gerçekleştirme özellikleri ön plana çıkmaktadır ve bu kavramlar etrafında yoğunlaştığı görülmektedir. Dönüştürücü lider takipçilerinin gereksinimlerini tespit eden, potansiyellerini geliştirebilmelerini sağlayan, motivasyonlarını arttıran, üstün performansa ulaştıran, vizyon oluşturan ve değişim ustası olan bu lideri diğer liderlik tarzlarından ayıran belirli özellikleri bulunmaktadır (Büyük, 2017: 26).

2.2. Dönüştürücü Liderliğin Özellikleri

Dönüştürücü liderlik tanımlarında; takipçilerin ihtiyaçları, değer yargıları, inançları, üstün performansa ulaşma, vizyon oluşturma ve dönüşümü gerçekleştirme yetenekleri sıklıkla ifade edildiği görülmektedir. Bu bağlamda dönüştürücü liderlerin bu yetenekleri, onları diğer liderlerden farklı yapan temel özelliklere sahip olmalarından kaynaklanmaktadır. En temel özellikleri dürüst, inançlı, kendine güvenen ve cesaretli olmaları, risk alabilmeleri, yaratıcı olmaları, motivasyon yetenekleri, karizmatik olmaları ve vizyoner olmalarıdır (Elibol, 2021: 9). Dönüştürücü liderin vizyoner olmaları ve bu vizyona takipçilerini de ortak etme yetenekleri en belirleyici ve en önemli özelliği olarak görülmektedir.

Vizyoner: Dönüştürücü liderlerin en önemli özelliği vizyoner olmalarıdır. Vizyon bireysel anlamda hayat gayesi üzerinde belirlenen yol iken, örgütsel anlamda organizasyonun gelecek hedefleri veya amaçlarını belirlemenin daha ötesinde, geleceğini tasarlama, geliştirme, paylaşma ve arzu edilen geleceğin resmedilmesidir (Eraslan, 2011: 13). Dönüştürücü liderin özünde değişim akabinde dönüşüm vardır bu nedenle ilk olarak vizyon oluşturarak takipçilerini de

ortak ederler. Oluşturduğu vizyona inancı güçlüdür ve kendine güvenen özelliği bu noktada ortaya çıkmaktadır. Vizyona takipçilerini ortak edebilme becerisi ise ikna kabiliyeti ve yüksek motive etme yeteneği gibi karakteristik özellikleri ile mümkündür (Senger, 2021: 21). Oluşturulan vizyona takipçileri ortak edebilmek, örgüt içerisinde bağlılığı arttırarak etkili iletişim ve yüksek performans sonuçlarına ulaştırır.

Yaratıcı: Dönüştürücü lider, sürekli yeni fikir ve yeni ürünler gerçekleştirme amacıyla olan yenilikçi bir liderdir. Eskiden süre gelen statükoyu devam ettirmezler, organizasyonun sürekliliği için yaratıcılığını kullanarak yeni kombinasyonlar yapmayı bilirler. Yaratıcılık özellikleri sayesinde olaylara daha farklı açılardan bakarak ihtiyaçları, kök sorunları, geliştirilmesi gereken alanları fark eder ve çözüme kavuştururlar. Dönüştürücü liderler, yaratıcı bir lider olmalarının yanı sıra takipçilerinin de yeteneklerini keşfetme ve yaratıcılıklarını kullanabilmelerini sağlarlar (Erkılınç, 2011: 39).

Motivasyon: Bireyi, istenilen belirli davranışları yapmasına ikna etme durumudur. Motivasyon kavramı, insanlarda davranışları harekete geçirirken, yön ve zamanı belirleyen faktörleri içermektedir. Bu faktörler içsel motivasyon ve dışsal motivasyon olarak nitelendirilmektedir. Yapılan eylem kişinin ilgisini çekiyor, heyecan veriyor ve yaptığı işten haz duyuyorsa içsel motivasyon; yapılan eylemden haz alma noktasında ücret, terfi, itibar gibi aracı etkenlerle, yani dıştan gelen unsurların etkisiyle yapılması dışsal motivasyondur. Bazı durumlarda içsel motivasyon ücret gibi unsurlardan daha önemlidir ancak dışsal motivasyon unsurları da önemli sonuçları ifade edebilmektedir. İnsanlar sahip oldukları bilgi, beceri ve yeteneklerini arttırma ihtiyacını önemli görürler; yeni bilgiler öğrenmek, yapabildiklerinden daha fazla beceri ve yeteneklerinin olduğunu keşfetmekten hoşlanırlar. Bu bağlamda sağlanan motivasyonun çoğu durumda içsel veya dışsal olması fark etmeden, bireylerde heves oluşturan, harekete geçiren bir güçtür. Organizasyon yapılarında ise, işgörenlerin verimlilikleri çoğu zaman motivasyonlarıyla doğru orantılıdır. Diğer bir ifadeyle, örgütlerin amaçlarına başarılı bir şekilde ulaşabilmeleri, işgörelere sağlanan yüksek motivasyonla ilişkilidir (Akbolat, Işık, Yılmaz, 2013: 38). Dönüştürücü liderler, organizasyonda

hem içsel hem de dışsal motivasyon gücünü kullanarak, takipçilerinin ihtiyaçlarına uygun istekleri karşılar ve doyum düzeylerini artırır. Bu sayede organizasyonun ve takipçilerin bireysel hedeflerine ulaşma noktasında yüksek motivasyon sağlama yeteneği ile diğer liderlik tarzlarından ayrılmaktadır (Şahin, 2009: 107).

Güçlendirme (Yetkilendirme): Çağdaş yönetim yaklaşımlarında, organizasyonun tüm aşamalarında lider-üye ilişkisi esas alınarak, ortak katılıma imkân oluşturan, paylaşımcı yönetim sistemleri daha çok tercih edilmektedir. Bu süreç aşamalarında yetki ve güç tek kişinin elinde olduğu bir otorite ortamından çıkarılarak, sorumluluklar ve yetkinlikler kapsamında paylaşılan değerdir. Çağdaş yönetim yaklaşımlarından dönüştürücü liderliğin sahip olduğu diğer bir önemli özelliği de başkalarını güçlendirme yeteneğidir. Dönüştürücü liderler, katılımı teşvik eder ve ekip başarısının temelinde bireysel başarının olduğunu farkındadır. Dönüştürücü liderler, takipçilerini nasıl güçlü hissettireceklerini iyi bilirler, kararları kendileri almak yerine, takipçilerinin karar vermesine izin verebilirler (Elibol, 2021: 16; Erkılınç, 2011: 40). Yetkilendirme (Güçlendirme), geleneksel yönetim yaklaşımlarında, sadece tepe yöneticilerin veya liderlerin sahip olması gerektiği temel bir unsur olarak görülmektedir. Ancak yetkinin her kademedeki çalışana, görevinin kapsamına göre ve sorumluluğunun kapasitesi oranında verilmesi beklenir. Gerçekte yetkilendirme, otoritenin varlığını çağrıştırmaktadır. Yöneticilerin veya liderlerin otoriterlerini paylaşmaları dolayısıyla takipçilerini süreç ve karar aşamalarına dâhil edilmeleri; otoriter bir yapıdan katılımcı ve paylaşımcı yönelimin uyguladığının göstergesidir. İlgili alan yazında takipçilerin süreçlere ve kararlara katılımları sağlandığında, verimlilik, üretkenlik, iş tatmini, bağlılık, yüksek performans, motivasyon ve güven gibi organizasyonun sürekliliğini, karlılığını ve gelişimini etkileyebilecek olumlu sonuçları ortaya koymaktadır. Bu bağlamda güçlendirmenin sağlandığı organizasyonlarda; bilgi paylaşımı, sürekli eğitim, planlama-düzenleme, otokontrol, kalite gelişiminde kişisel davranma serbestliği, sorumluluk duygusu, kuvvetli güven ortamı, tutumlarda olumlu değişim, adaletli güç paylaşımı,

bireysel düzeyde işe tam hâkimiyet, hiyerarşik ve de bürokratik engellerin kaldırılması gibi önemli çıktılar elde edilmektedir (Eraslan, 2011: 23-24).

Değişimin Öncüsü: Organizasyonlar kuruluşlarının doğası gereği hayatta kalabilmeleri ve sürdürülebilirliklerini sağlamaları; mevcut yapısını, performansını, kültürünü, etkinliğini, verimliliğini, motivasyon ve tatmin düzeylerini geliştirmelerine bağlıdır. Gerekli gelişimin ve değişimin sağlanabilmesi ise, organizasyonunun yapısını bilen, iç- dış çevresi hakkında bilgi sahibi olan, yenilikçi ve vizyoner bir lider ile mümkündür. Bu değişim sürecini ve gerekli gelişimi sağlayabilecek liderlik tarzı da, dönüştürücü liderlik olarak ifade edilmektedir. Dönüştürücü liderler değişimin ustasıdır, daha iyi ve en uygun geleceği tasarlarlar, ileri görüşlü ve öngörü sahibidir. Yeni bir vizyon oluşturarak bu vizyonu takipçilerine benimsetir, motive eder ve harekete geçirir (Şahin, 2009: 99). Varoluş nedenleri değişim olan dönüştürücü liderler, kendileri de değişimin temsilcileri olduklarını ifade ederler. Organizasyonlarında farklılık yaratmak ve değişim yörüngesine ilerletmek bu liderlerin karakteristik imajlarının ve de profesyonelliklerinin bir sonucudur. Dönüştürücü liderlerin misyon, vizyon ve stratejik planları daima değişime endekslidir. Sadece değişimi başlatmakla kalmazlar, öğrenmeye açık bir strateji ile takipçilerini değişime uyum sağlayacak biçimde hazırlar.

Dönüştürücü liderler, organizasyonda kurumsal ilkeleri ve tutumları yeniler, sağlam temeller üzerinde yeni sistemleri yaratır ve misyonundan yapısına, insan kaynaklarından en son birime kadar köklü değişimler yapar. Öyle ki organizasyonun kültürel ve politik yapısına kadar değişim önerileri sunar. Dönüştürücü liderler, önceden denenmiş yöntemleri veya süreçleri uyulamaz, sürekli yaratıcı ve orijinal kaynaklar üretir. Rutinleşmiş, güncelliğini kaybetmiş ve tabulaşmış uygulamaları terk edilmeden dönüşümün olamayacağını bilir. Dönüştürücü liderler, dönüşüm için önceden her daim hazırdır ve değişim tutkusuna takipçilerini de dâhil etmek konusunda uzmandır (Eraslan, 2011: 20-21).

2.3. Dönüştürücü Liderlik Modelleri

1980’li yıllarda hızla gelişen dünya ile birlikte, organizasyonların yapılarında da büyük değişimlerin başlaması sonucu farklı yönetim alternatifleri aramayı zorunlu kılmıştır. Bu bağlamda liderlik bilim insanlarının en çok ilgisini çeken konu haline gelmiştir. Burns, çığır açan liderlik kitabı ile dönüştürücü liderlik kavramının evrimi hazırlamıştır. Akabinde ilgili alan yazında oldukça yoğun çalışılan dönüştürücü liderlik ile ilgili Burns, Avolio ve Bass, Bennis ve Nanus, Tichy ve Devanna tarafından ortaya atılan modeller en çok kabul edilen ve araştırılan modeller olmuştur.

2.3.1. Burns’ un Dönüştürücü Liderlik Teorisi

Burns (1978)’e göre etkili liderler, organizasyonu kolektif bir amaç ile uyumlu hale getirmelidir ve liderlerin etkinliği yapmış oldukları değişim yeteneklerine göre değerlendirilmelidir. Lider ve takipçilerinin rollerinin kavramsal olarak birleştirilmesi gerektiğini; çatışma ve gücün liderlik sürecinin bir etkileşimi olduğunu öne sürer. Dönüştürücü liderler, takipçilerinin ihtiyaçlarını görür ve karşılamaya çalışır, takipçilerinde potansiyel güdü arar ve tüm takipçilerini dâhil eder. Burns (1978) ayrıca dönüştürücü liderliğin; takipçilerinin lidere, liderlerin ise ahlaki ajanlara dönüştüğü karşılıklı bir ilişkidir. Burns’un diğer bir görüşü de liderliğin doğuştan mı veya sonradan mı yaratıldığı ile ilgilenmediğini; liderlerin bir hedef, değerler ve motivasyon yapısından geliştiklerini ifade etmektedir. Dönüştürücü liderlerin, motivasyon, değerler ve hedeflerin yapısından geliştiğini; liderliğin gereken sorumluluğunu üstlenerek, takipçilerinin ihtiyaçlarını karşılamayı arzulayan bir lider olduğunu açıklamıştır.

Burns; liderlikte, gücün hatalı ve aşırı vurgulanmış rolüne güvenildiğini; dolayısıyla, güçle meşgul olunmasının bedelinin ödendiğini, artık güç ve liderliği nesneler olarak değil, ilişkiler olarak görülmesini gerektiğini savunmaktadır. Diğer taraftan, dönüştürücü liderlik; bir veya daha fazla birey ile etkileşime girerek; onların motivasyon ve ahlak düzeylerini artırdığında ortaya çıkar. Bu durumda güç tabanı, ortak bir amacı karşılıklı olarak destekler. Dönüştürücü liderlik biçimi, liderin ve takipçilerinin insani davranış ve etik özlemini

yükseltmeye çalışır. Bu nedenle her ikisi taraf üzerinde dönüştürücü bir etkiye sahiptir. Dönüştürücü liderlik, hem ilişki kalitesine hem de ilgili kişilerin kaynaklarına fayda sağlayacak bir değişikliği kapsar. Sonuç olarak, taahhüt düzeyinde bir değişiklik ve karşılıklı amaçlara ulaşmak için artan kapasite olmaktadır (Stewart, 2006: 8-10).

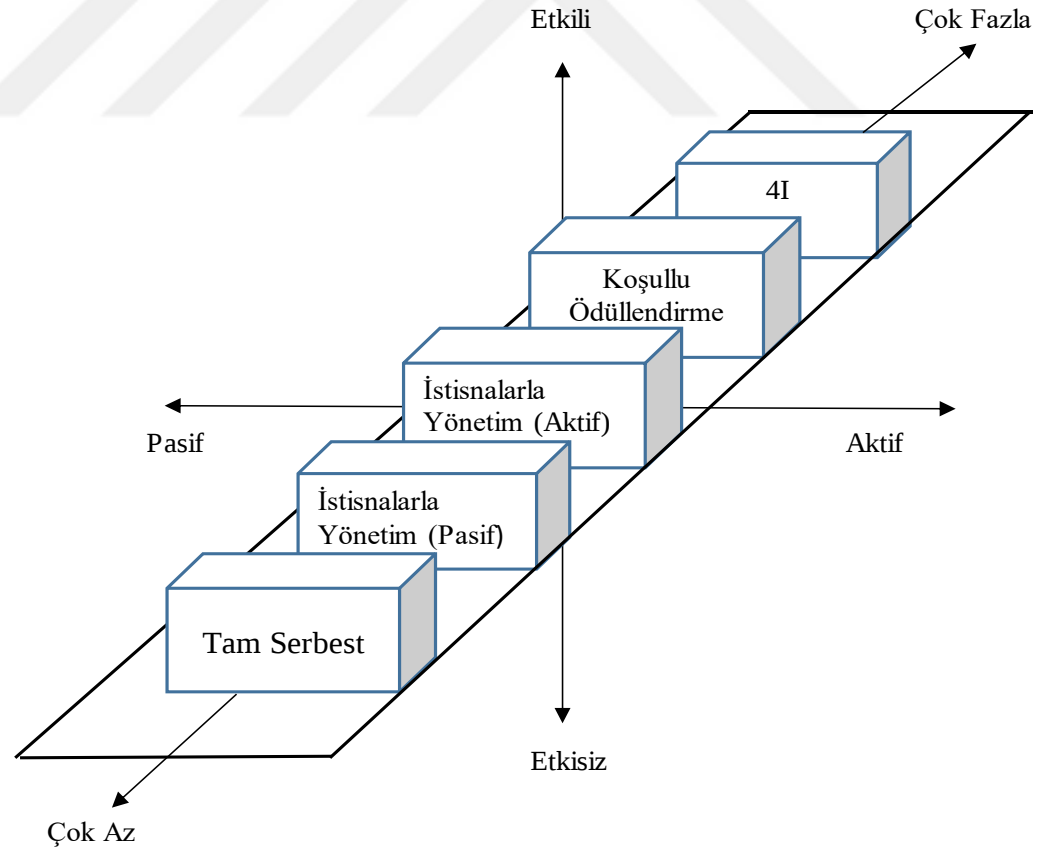
2.3.2. Bass'ın Dönüştürücü Liderlik Teorisi

Bass (1985)' e göre dönüştürücü liderler, takipçilerinin başarı ve kişisel gelişim isteklerini yükseltirken, aynı zamanda grupların ve organizasyonların gelişimini de teşvik eder. Etkileşimci lider gibi ödül veya ceza gibi yöntemler yerine, kök sorunlara eğilerek organizasyonda yüksek farkındalık algısı uyandırırken, takipçilerinin başarı, gelişme ve büyüme gibi kaygılarından uzaklaştırarak özgüvenlerini arttırır. Bass'ın oluşturmuş olduğu dönüştürücü liderlik modeline göre bu tür liderler, idealize (Karizma) edilmiş etki, bireyselleştirilmiş ilgi, entelektüel teşvik ve ilham verici motivasyon özellikleri sergilerler. Bu özellikler, dönüştürücü liderliğin dört temel bileşenini temsil etmektedir (Bass, Avolio, 1990: 22).

Liderler takipçilerinin çıkarlarını gözetip, organizasyonun misyonu, amaçlarını bilinçli bir şekilde kabul ettirdiklerinde ve takipçilerini organizasyonun iyiliği için kendi çıkarlarının ötesine bakmaya başladıklarında üst düzey liderlik performansı ile dönüştürücü liderlik ortaya çıkar. Dönüştürücü liderler bu sonuçlara bir veya birden fazla yolla ulaşabilir. Bu yollar; takipçileri için karizmatik olabilirler ve davranışları ve söylemleriyle ilham verebilirler, tüm takipçilerinin duygusal ihtiyaçlarını karşılayabilirler ve takipçilerini entelektüel olarak teşvik edebilirler. Takipçilerinin algısında karizma elde etmek, başarılı olmak ve dönüştürmek amaçlarının merkezinde yer alır. Karizmatik liderlerin sahip olduğu büyük güç ve etki sayesinde takipçileri adeta lidere hayranlık duyarak onunla özdeşleşmek isterler ve güvenleri son derece yüksek olur. Karizmatik liderler, büyük işlerin ekstra çabayla başarabileceğinin mümkün olduğu fikriyle takipçilerine ilham vererek onları heyecanlandırır. Dönüştürücü liderler bireysel olarak oldukça düşünceli ve dikkatlidirler. Bu bağlamda takipçileri arasındaki farklılıklara çok dikkat ederler ve önem verirler; büyümek

ve gelişmek için desteğe ihtiyacı olanlara akıl hocalığı yaparlar. Dönüştürücü liderin üçüncü faktörü entelektüel teşvikidir. Takipçilerinin geçmişte yaşanmış sorunlara bakmanın yeni yolları görmeye engel olduğunu, önlerine çıkacak olan yeni zorlukları ise çözülmesi gereken yeni yollar olarak görmelerini sağlarken; rasyonel çözüm fikir üretmeleri konusunda da yeteneklidir. Ayrıca dönüştürücü liderler takipçilerine gurur ve bağlılık aşılama konusunda oldukça başarılıdır (Bass, 1990: 21).

Bass, dönüştürücü liderliğin yanında etkileşimli liderliğe de birlikte ele alarak atıfta bulunmuştur. Ortaya koymuş olduğu tam kapsamlı liderlik modeli ile dönüştürücü liderliğin etkileşimli liderlikten farkını ortaya koymuştur. Tam kapsamlı liderlik modeli şekil 1’de görüldüğü üzere , dönüştürücü liderin dört temel bileşenine ilave olarak koşullu ödüllendirme, istisnalarla aktif veya pasif yönetim ve tam serbest (Bırakınız yapsınlar) bileşenleri eklenmiştir.



Şekil 7. Tam Kapsamlı Liderlik Modeli

Kaynak: Turgay, 2022: 25

Koşullu Ödüllendirme motive edici bileşen olarak ifade edilirken, istisnalara göre yönetim dönüştürücü liderliğin temel bileşenlerinden daha etkisiz kaldığı ve tam serbestlik bileşeni ise etkisiz ve başarısız olarak belirtilmektedir. Bu model ile dönüştürücü liderliğin farkı vurgulanmaktadır.

2.3.3. Bennis ve Nanus Dönüştürücü Liderlik Teorisi

Bennis ve Nanus (1985)'a göre dönüştürücü liderler organizasyonda, liderlik yeteğinin vizyon oluşturarak genişletilmiş bir misyona dönüşmesiyle ilgilidir. Oluşturulan vizyon basit düzeyde, faydalığı yüksek ve net olmalıdır. Dönüştürücü liderler gerekli vizyonu oluşturduktan sonra takipçilerinin bu vizyonu anlamalarını ve benimsemelerini sağlarlar. Akabinde ise dönüştürme eylemini başlatırlar. Dönüştürücü liderler, değişimin temsilcileri olarak organizasyon hedeflerine, amaçlarına ve politikalarına yön vererek takipçilerinin oluşturulan vizyonu benimsemelerini sağlayarak dönüştürme işlemini amaçlar. Dönüştürücü liderler bireyselliğe önem vererek korurken aynı zamanda birlikte hareket edebilme kültürünü de tesis ederler (Bolat, Seymen, 2003: 63; Eroğlu, 2022: 37).

Bennis ve Nanus (1985)'in oluşturduğu modelde göre, dönüştürücü liderler dört farklı liderlik stratejisine sahiptir. Bu liderlik stratejileri; vizyon sahibi, güvenilir, toplum mühendisi olmak ve güçlü yanlarını iyi kullanmaktır.

Vizyon Oluşturmak: Başarılı liderlerde gözlemlenen ilk özelliktir ve diğer liderle ortak özelliklerinden birisi vizyon sahibi olmalarıdır. Bennis ve Nanus (1985)'a göre vizyon; diğer bireylere takıntı hali gibi görünebilir fakat vizyon kavramı tam anlamıyla ne istediğini net bir şekilde bilmek ve hedefe odaklanmak olarak ifade edilmektedir. Vizyon oluşturmanın organizasyonu hareketlendirme, ilham ve motivasyon verme, amaçları gerçekleştirmek için eyleme geçme gibi pozitif etkileri olmaktadır (Turgay, 2022: 18).

Dönüştürücü liderler organizasyonlarının geleceğe yönelik hedefleri, amaçları ve konumu hakkında açık bir vizyona sahiptir. Oluşturduğu bu vizyon; yaratıcı, enerjik, anlaşılır ve açık olmaktadır. Dolayısıyla takipçileri, bu vizyonu benimseyerek organizasyonu başarıya ulaştırma duyusuna çekmektedir (Kayış,

2017: 33). Dönüştürücü liderler, oluşturduğu vizyon doğrultusunda yetkiyi takipçilerine devrederek daha anlamlı bir eylem girişiminin daha önemli bir evresinde olmalarını sağlar. Dolayısıyla takipçilerine bu vizyonun ve amacın önemli bir parçası olduklarını hissettirir (Gökkaya, 2005: 10).

Toplum Mühendisi Olmak: Dönüştürücü liderler için bu adımda sosyal mimarlar betimlemesi kullanılmıştır. Liderin, organizasyon içinde herkesin kabul ettiği ve paylaşılan vizyona uygun bir düzen oluşturması kastedilmektedir. Dönüştürücü liderler, takipçilerini birlik ruhu içinde organizasyonun gelişim göstermesi adına aynı yönde bir arada tutabilmesidir. Diğer bir ifadeyle dönüştürücü liderler, takipçilerine organizasyon içinde sürdürülen ortak anlamlar, ortak şekil ve biçim meydana getirdikleri anlamına gelir (Kayış, 2017: 33).

Güven Oluşturmak: Takipçilerinin, inisiyatif almaları için teşvik eder ve öz güvenlerinin gelişmesini adına gerekli ortamı sağlar. Takipçilerin organizasyona duyduğu güvenin liderinin sergilemiş olduğu tutumla yakından ilişkilidir. Bennis ve Nanus bu adımda özellikle sağlıklı bir organizasyonda liderin sergilediği dürüstlüğün güven duygusu oluşturduğunu ifade etmişlerdir (Erdoğruca, 2011: 53).

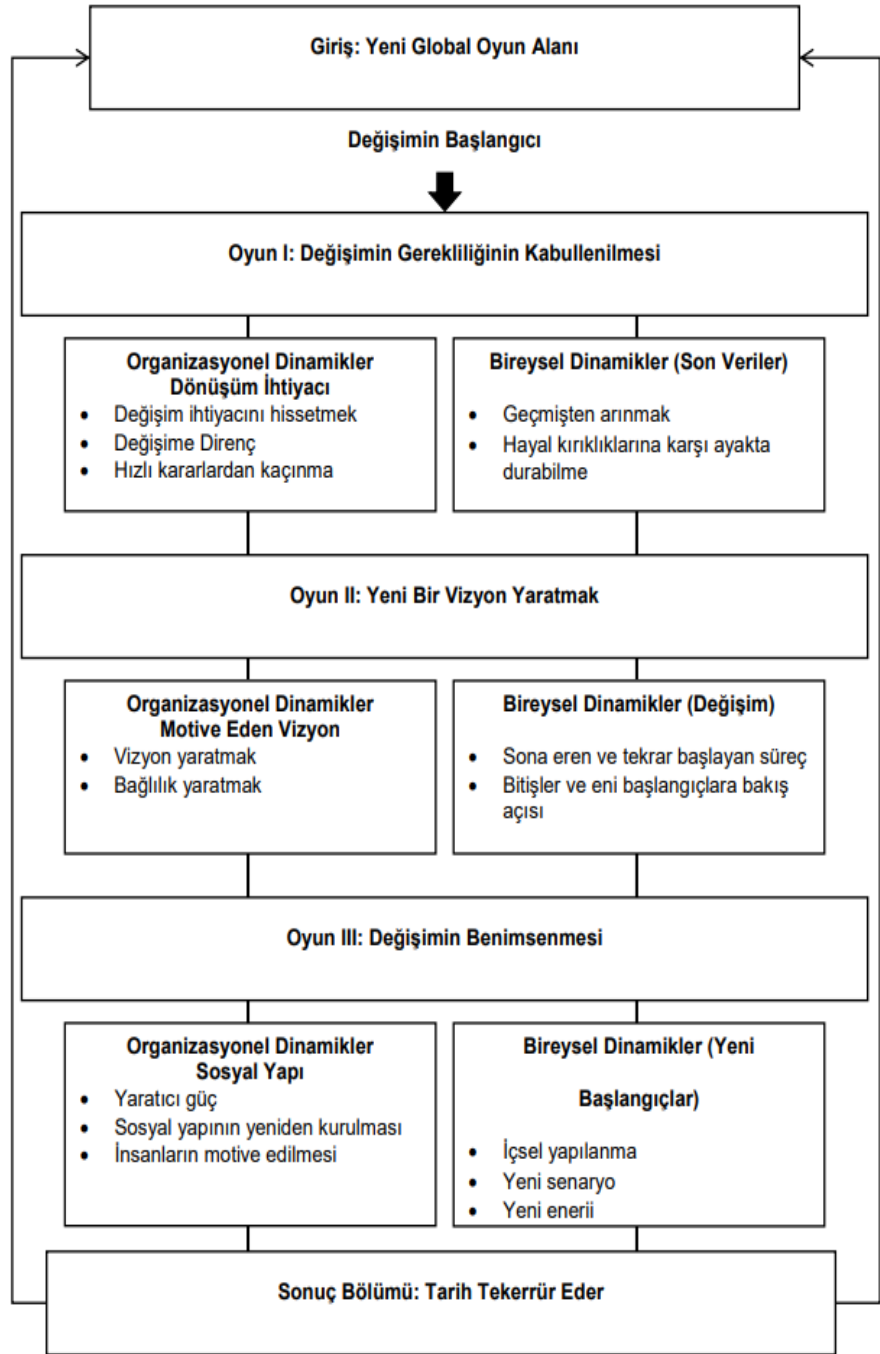
Güçlü Yanlarını Bilmek: Dönüştürücü liderler, sahip oldukları güçlü taraflarını ve zayıf yanlarını bilirler. Güçlü oldukları taraflarını zayıf yanlarından daha fazla vurgularlar. Sahip oldukları yeteneklerinin farkında olup liderlikleri ile organizasyon vizyonu arasında güçlü ve etkili bağ kurarlar. Bu bağlamda takipçileriyle de güvenli ve yakın etkileşim kurarak çift taraflı güven inşa ederler. Bu çift taraflı etkileşimin yaratılması dönüştürücü liderin sahip olduğu öz güven ve öz saygıya bağlıdır (Erdoğruca, 2011: 53).

2.3.4. Tichy ve Devanna Dönüştürücü Liderlik Teorisi

Tichy ve Devanna (1986) organizasyonlardaki değişimin temelinde ve dönüşüm evresinde liderlerin nerede veya ne kadar etkili olduğunu belirlemeye çalışmışlardır. Hızla gelişen teknolojinin etkisiyle küresel rekabet ile birlikte insanlarda da sosyal ve kültürel alanlarda değişmektedir. Dolayısıyla organizasyonlarında değişmesi ve gelişmesi beklenmektedir. Tichy ve Devanna

(1986)'a göre dönüşümü gerçekleştirmeyen organizasyonlar başarısızlığa mahkûm olurlar (Gökkaya, 2005: 11-12).

Tichy ve Devanna (1986) dönüştürücü liderlik ile ilgili yapmış oldukları çalışmayı üç perdeden oluşan drama olarak ele almışlardır. Oyun dönüştürücü drama paradokslarından oluşmaktadır. Bu paradokslar istikrar ile değişim arasındaki mücadele, gerçeğin ret edilmesi ile kabul edilmesi arasında mücadele, umut ve korku arasındaki mücadele, lider ve yönetici arasındaki mücadele olarak dört farklı kategori ele alınmıştır. Bu paradokslar, organizasyonların sürdürülebilirlikleri için aşılması gereken geleneksel ve bilinen şekilde yenilik ve biçim arasındaki mücadelelerdir. Lider ile yönetici aralarındaki farklılıklar burada ortaya çıkmaktadır. Yöneticiler var olan sistemin ve düzenin devam etmesini isterken, liderler değişimin peşinde koşmaktadır. Değişimi ve süreçlerini bir drama sahnesi olarak ele alan Tichy ve Devanna Şekil 3'te süreçleri bir oyun sahnesinde ve bir bütün olarak değerlendirmişlerdir.



Şekil 8. Dönüştürücü Liderlik; Üç Perdelik Drama

Kaynak: Turgay, 2022: 22

Şekilde gösterildiği üzere drama üç perdeden oluşmakta ve her ayrı perde kendi süreciyle ilgili bilgi vermektedir. Oyunun üç perdesi ise; Değişim ihtiyacının belirlenmesi ve kabullenmesi, yeni bir vizyon yaratılması ve bu vizyonu herkesin kabul etmesi, değişimin kurumsallaştırılmasıdır. Bu her bir ayrı

süreç dönüştürücü liderlik yaklaşımının başarıya ulaştıran evreleridir. Oluşturulan drama ile sadece değişimin kabulü değil sürdürülebilirlik için benimsenmesi gerektiğinin altı çizilmektedir (Turgay, 2022: 20-23).

2.4. Dönüştürücü Liderlik Boyutları

Bass (1985) dönüştürücü liderlik teorisini, Burns (1978)'ün çalışmasına dayanarak daha da geliştirmiştir. İlk etapta dönüştürücü liderliğin üç boyutunu tanımlamıştır. Bu boyutlar: İdealleştirilmiş etki (Karizma), entelektüel teşvik ve bireyselleştirilmiş ilgidir. İlerleyen dönemde Bass, diğer meslektaşları ile birlikte modeli revize ederek ilham verici motivasyon boyutunu ilave etmişlerdir.

İdealleştirilmiş Etki (Karizma): Karizmatik liderlik olarak da bilinen bu boyut; dönüştürücü liderlerin, takipçileri tarafından hayranlık ve saygı duyulan rol modelidir. Takipçileri ile özdeşleşen dönüştürücü lider, geleceğe yönelik bir vizyonun sembolü, güven inşası ve bütünlüğün sembolü olarak görülür. Takipçileri liderlerini taklit etmek isterler. Bu liderlerin vizyon ve amaç duyguları ayrıca risk almaya heveslidirler. Organizasyonun kritik sorunları karşısında radikal ve inovatif çözümler üretir. Diğer bir ifadeyle dönüştürücü liderler karizma ile takipçilerin hayranlıklarını ve saygısını kazanırken, rol model (İdealleştirilmiş etki) davranışlarıyla da saygı ve güvenlerini kazanır (Toptaş, 2021: 16).

İlham Veren Motivasyon: İlham verici motivasyon boyutu, dönüştürücü liderlerin ilham verdiği, motive ettiği ve motive edilmiş takım ruhu atmosferini ifade etmektedir. Dönüştürücü liderler bu özelliği sayesinde takipçilerinin motive ederek coşkularını artırır. Kullandığı basit ve uygun bir dil ile takipçileriyle güvenilir ve akılcı iletişimi sayesinde oluşturduğu vizyona ikna eder, neyin başarılması gerektiği hakkında konuşur, hedeflere ulaşılacağına olan güvenini ifade ederek takipçilerin motivasyon ve öz-yeterlik düzeylerini artırır (Shala, 2021: 9).

Entelektüel Teşvik: Dönüştürücü liderliğin bu boyutu zeka, rasyonellik ve mantık özelliklerini temsil etmektedir. Problem çözmede ustalığı ve takipçilerini de problem çözmeye teşvik etmesi ile karakterize edilir. Diğer bir ifadeyle

dönüştürücü liderin ikna edici mantığını ifade etmektedir. Takipçiler bireysel hatalarıyla suçlanmaz ve aleni bir eleştiri yapılmaz. Takipçilerini sorunları ele alma ve çözüm bulmaları konusunda onlara yeni fikirler ve yaratıcı çözümler bulabilmeleri için entelektüel teşvikte bulunur. Ayrıca takipçilerini alınmış kararları sorgulamaya ve sorunları yeniden çerçeveye yerleştirilerek zorlu görevlerin üstesinden gelmeleri için teşvik eder. Dolayısıyla takipçilerinin yaratıcılığını geliştirmeleri için gerekli ortamı sağlar, yeni yaklaşımlar ve fikirler konusunda cesaretlendirir, farklı bakış açılarıyla sorunlara yeni ve değişik yöntemler bulmaları konusunda teşvik eder (Erkılınç, 2011: 42).

Bireyselleştirilmiş İlgi: Dönüştürücü liderliğin bu boyutu, liderin sahip olduğu rolünü, güçlü kurulan bire bir ilişkilerin, gelişme ve büyüme doğrultusunda takipçilerine koçluk yapmak olarak ifade edilmektedir. Diğer bir ifadeyle lider takipçilerinin kişisel gelişimleri için bire bir koçluk yapar. Dönüştürücü liderler kendi kişisel gelişimleri ile birlikte takipçilerinin de bireysel gelişimleri için onların endişelerine kulak verir, güçlü ve zayıf yönlerini geliştirmelerine yardımcı olarak sürekli bir takip ve geri bildirim sağlar. Dolayısıyla bu özelliği ile takipçilerine bireysel düzeyde önem verir, her birinin değerli ve önemli olduklarını hissettirir.

3. Dönüştürücü Liderliğin Önemi

Organizasyonların iç ve dış çevrelerinde birçok değişiklikler meydana gelmektedir. Çoğunlukla yöneticiler bu tehditkâr değişiklikleri fark edememektedir ve dolayısıyla organizasyonda olumsuz sonuçlar doğmaktadır. Bu noktada dönüştürücü liderler organizasyonda yaşanan bu iç ve dış çevredeki değişikliklerin farkına vararak yenilikçi çözümlerle düzenlemelere gider. Ayrıca takipçilerine yeni düzen ile ilgili bilgi verirken aynı zamanda bu değişiklikleri etkilime yeteneği ile motive eder, benimsemelerini sağlar ve başarılı performans sonuçlarına ulaştırır. Dönüştürücü liderlik tarzı özünde dönüşüme odaklı bir yaklaşım olduğundan, özellikle kriz dönemlerinde, istikrarsız çevrelerde, kurumsallaşamamış organizasyonlarda, analiz edebilme yeteneği düşük ve karmaşık yapıda oluşmuş organizasyonlarda ön plana çıkmaktadır. Ayrıca

organizasyonların kuruluş ve gerileme dönemlerinde dönüştürücü liderlere ihtiyaç duyulmaktadır (Ataman, 2009: 564-565).

İlgili alan yazında yapılan araştırma sonuçlarına göre dönüştürücü liderler, takipçilerin, organizasyonun misyonuna çok daha yüksek düzeyde bağlılık gösterdikleri, daha özverili çalışmaları konusunda motive edildikleri, liderlerine yüksek düzeyde güven duydukları, çalışma şartlarına daha uyumlu oldukları tespit edilmiştir. Diğer araştırma sonuçlarına göre; küresel düzeydeki organizasyonlarda liderlik incelendiğinde; tüm dünyada liderlik yapısının benzer hale geldiği görülmüştür. Bu bağlamda farklı kültürlerde uygulamalar yapılmış; dönüştürücü liderlik tarzının diğer liderlik tarzlarından çok daha fazla etkin olduğu ve tatmin sağladığı saptanmıştır (Toptaş, 2019: 20; Ataman, 2009: 565).

İKİNCİ BÖLÜM

İNOVASYON YÖNETİMİ

1. Yenilik Kavramı (İnovasyon)

İnovasyon; latince kökenli “innovatus”tan türeyerek, yeni veya mevcut olanı değiştirmek anlamındadır. İngilizce’ de karşılığı “innovation” şeklindedir ve Türkçe’ de “yenilik”, “yenilikçilik”, “yenileşim” kavramları kullanılmaktadır. İnovasyonun özünde kültürel, idari ve toplumsal alanlarda yeni uygulamaların, yöntemlerin kullanılarak fayda yaratması ve bunların ticarileştirilmesi yatmaktadır. İşletmeler açısından inovasyon; yenilik yapmak, geliştirmek ve ticarileştirmek için uzun vadede bilgi temelli süreç, yetenek, kapasite ve finansman önem arz etmektedir (Uzkurt, 2017: 9).

İşletmelerin rekabet üstünlüğü elde ederek sürdürülebilirlikleri için hayati önem taşıyan, ülkeler içinde ekonomik kalkınma ve toplumların refah düzeylerinin iyileşmesi üzerinde önemli rolü bulunan inovasyon kavramını 1934 yılında, Ekonomik Kalkınma Teorisi (The Theory of Economic Development) adlı kitabında; ekonomik başarıda ileriye götürecek güç olarak belirten J. Schumpeter’dir. Geniş kapsamlı ve gelişmeyi etkileyen yenilik biçimlerine ilişkin analizi ve yenilik kategorileri 5 madde ile bilinmektedir. Bu maddeler: Ürün yeniliği (yeni veya kalitesi geliştirilmiş ürünler), Üretim yeniliği (girdileri çıktılarına dönüştürmek için yeni teknik yöntemler), Pazar yeniliği (yeni pazarlar açmak ve geliştirmek), Tedarik yeniliği (yeni kaynaklar ve tedarik yöntemleri), Örgütsel yenilik (Endüstri reorganizasyonu, iş ve çalışmayı organize etmenin yeni yolları) (Dadgson, 2011: 1121).

Alan yazın incelendiğinde inovasyon ile ilgili çalışmalar yapan araştırmacılar tarafından yapılmış birçok tanımı olduğu görülmektedir. Bu tanımlardan bazıları benzerlik göstermekle birlikte, bazı tanımlarda farklı noktalara değinilmiştir. İnovasyonla yakından ilgilenen öncülerden biri olan Drucker (1985) inovasyonu; algısal, kavramsal, değer yaratan, anlamlı ve yeni bir kapasite yaratarak mevcut kaynakları zenginleştirmeye ulaştıracak olan bir eylem, bir süreç olarak ifade etmiştir (Durna, 2002: 5).

İnovasyon genel hatlarıyla, Schmookler (1966), Knight (1967) ve Rastogi (1988) tarafından; yeni bir hizmet/ ürün geliştirilmesi veya üretim aşamalarında yeni bir teknik/yöntem kullanılması; Kanter (1983), Rickards (1985) ve Rogers (1995) tarafından; yeni fikir ve yeni uygulama; Porter (1990), Tushman ve Nadler (1986) tarafından yeni teknoloji, yeni yaratıcı yöntemler ve rekabet avantajı; Trott (2002) ve Goldhar (1980) tarafından; yeni fikir ortaya çıkarmak, teknolojik gelişim, yeni pazarlama faaliyetleri; Afuah (2003) tarafından; pazarda mevcut olmayan, benzersiz özelliklere ve düşük maliyete sahip ürün/hizmet; Elçi (2006) tarafından; bilginin toplumsal ve ekonomik açıdan faydaya dönüşmüş hali olarak ele alınmıştır (Durna, 2002: 6-7; Uzku, 2008: 18-19).

Uluslararası düzeyde ekonomi dünyasında kabul görmüş ve inovasyon rehberi olarak kullanılan Oslo kılavuzunda inovasyon; işletme içindeki uygulamalarda, organizasyon yapısında veya işletme dışı çevresindeki ilişkilerinde; yeni veya önemli ölçüde geliştirilmiş bir ürün, hizmet veya süreç; organizasyonel yapısında, pazarlama tekniklerinde yeni yöntemlerin kullanılması şeklinde tanımlanmıştır (OECD ve Eurostat, 2005: 50).

İnovasyon içeriği bakımından geniş anlamlar taşımasından kaynaklı tam olarak kelime karşılığı bulunamamaktadır. Zaman zaman inovasyon yerine yaratıcılık, icat, tasarım gibi kavramlar kullanılırken, girişimcilik kavramı ile de ayrılmaz bir bütün olarak ele alınmaktadır.

1.1. Yenilik ve Girişimcilik

Girişimci; üretim faktörlerini bir araya getiren, fırsatları gören, risk almayı seven, bilgili, yetenekli, cesaretli ve yenilik yapan, yaratıcı olan özel ve tüzel kişilerdir (Drucker, 2002: 98). Girişimcilik kavramı ise literatürde oldukça tartışılan, araştırılan ve zaman içerisinde değişime uğrayan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Girişimcilik kavramı, literatür kapsamında ilk kez Fransız iktisatçı Richard Cantillon tarafından 1732’de yazılan ‘‘Essai Sur la Nature du Commence en General’’ kitabında görülmektedir. Cantillon (1755) tanımına göre girişimci, ürünleri, hizmetleri, belirli bir bedel karşılığında üreten ve satan kişi olarak tanımlarken risk alan ve risk üstlenen özelliklerine vurgu yapmıştır (Er,

2012: 10). Girişimciliğin öncülerinden biri olan Drucker (1964) girişimciyi; fırsatları yakalayan ve bunları en üst düzeye çıkaran kişi olarak tanımlarken, girişimciliği ise yeni kaynaklar ile yeni üretim tekniklerini kullanarak yeni mamul üreten, değişen dünyaya refah sağlayan inovasyon eylemi olarak tanımlamıştır. Ayrıca girişimciliğin sürekli yenilik gerektiren ve oldukça riskli olduğunun altını çizirken, yenilikçi olmamanın daha da büyük bir risk olduğunu vurgulamaktadır.(Çiftçi vd., 2014: 78; Er, 2012: 8). Diğer bir öncü Schumpeter (1934) girişimciliğin özellikle “yenilikçi” ve “yaratıcı yıkım” özelliklerine vurgu yaparak, mevcut üretim tarzlarını sürekli olarak daha üretken olanlarla değiştiren, yeni pazarlar açan ve ulusun ekonomik kalkınma sürecinin önemli bir değişim aracı olarak tanımlamıştır (Botelho vd., 2021: 2; Srikanth vd., 2021: 280).

Girişimcilik kavramının zaman içinde değişmesi yenilik kavramı ile yadsınamaz bir şekilde ilişkili olduğunu göstermektedir. Eski çağlarda insanlar hayatta kalabilmek için yenilikler yaparak girişimlerde bulunmuşlardır. Sürekli yenilenen ve değişen dünyanın getirisi sonucu bugün bilgi çağının en önemli konuları arasında yerini almış olan girişimcilik ekonomik kalkınma ve toplumsal refahın gücü olarak gösterilmektedir. Girişimcilik sayesinde ekonomik kalkınmayı başaran ülkelerin ana hedefi artık rekabet ve sürdürülebilirliktir. Gelişmiş ülkeler/şirketler ezici rekabet koşullarında rakiplerinden her daim bir adım önde olabilmek ve sürdürülebilirlik politikaları için girişimcilik ve inovasyonu vizyonlarının merkezine yerleştirmişlerdir (Uzkurt, 2017: 43).

Günümüz postmodern yönetim anlayışında girişimcilik-yenilikçilik ve yaratıcılık kavramsal olarak birlikte kullanılmış ancak farklı tanımlarla tarif edilmiştir.

1.2. Yenilik ve Yaratıcılık

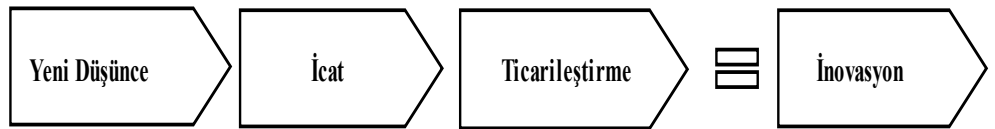
Amabile, (1988; 1998); George, (2007); Oldham ve Cummings, (1996); Scott ve Bruce, (1994), birçoğ araştırmacı ve yazar tarafından yaratıcılık, yeni ve faydalı fikirlerin üretilmesi olarak tanımlanırken, inovasyonun ise bir süreç sonucu olduğunu ve sürecin ilk adımın yaratıcılık olduğu konusunda fikir birliğine varmışlardır (Schloemer, 2016: 4). Yaratıcılığın bireysel başlangıcı,

inovasyonun başarılı uygulanması ile örgütsel sonuca dönüşür. Kanter, (1988: 125); Chang ve Chiang, (2007: 2); Amabile vd., (1996); Bartel ve Garud, (2009: 109); Shalley ve Gilson, (2004); Yılmaz, (2015: 3); Babu vd., (2013: 113) gibi birçok araştırmacı ve yazar tarafından da, yeniliğin temelini yaratıcılığın oluşturduğu belirtilmektedir (Özaydın ve Boyraz, 2021: 861).

Buna göre yenilik ve yaratıcılık kavramlarının birbirinden farklı olduğu ancak birbirlerini tamamlayan bütünsel kavramlar olduğu görülmektedir. Günümüz çağında şirketlerin birincil hedefi olan büyüme hedefi akabinde, sürdürülebilirlik hedefi; hayatta kalabilmeleri adına zorunluluk haline gelmiştir. Küresel ve teknolojik dünya, güçlü rakipler ve sürekli değişen dinamik müşteri portföyü karşısında başarılı olabilmek için sürekli yaratıcı ve yenilikçi olmaları gereklidir (Uzkurt, 2017: 35).

1.3. Yenilik ve İcat

İcat (Buluş) ile inovasyon ilk etapta aynı veya eşdeğer kavramlar olduğu düşünülse de, birbirinden farklı kavramlardır. İcat; genel gerçekliğin ve değer yargılarının algısal bir süreç ile birleşmesidir (Van De Ven, 1986: 592). İcat ilk kez kullanılacak bir fikir ve yaratma olduğu da söylenebilir. İcatlar çoğunlukla teknolojik gelişmelerle ilgilidir. İnovasyon ise icadın da dâhil olduğu bir dizi süreç sonucudur. İcatlar uygulamada kullanılıp ticari bir sonuca ulaşana kadar inovasyon haline gelemeyizler (Van de Ven, 1986: 604).



Şekil 9. İcadın İnovasyona Dönüşüm Aşamaları

Kaynak: Sakaryalı, 2016: 24

1.4. Yenilik ve Tasarım

Tasarım, Rönesans dönemi sonrasında ortaya çıkan bir kavramdır. Latince “disignare” kökenli sözcük zaman içerisinde İngilizce “design” olarak türemiş ve yer edinmiştir. Oldukça geniş ve çeşitli tanımlamaları bulunan tasarımın, sanat,

endüstri, mühendislik, mimari, moda, grafik gibi disiplinlerle ilgili olup geniş kapsamlı bir konudur. Hardt (2006) tasarımı; karmaşık olan ve toplumsal faaliyet olarak nitelendirirken, Heskett (2002/2013: 13), “Design is to design a design to produce a design./ Tasarım, bir tasarım üretmek için tasarım tasarlamaktır” şeklinde belirtmiştir. Hurwitz (1964), gerekli kılınanın araştırılması, Odabaşı (1996) “zihinde kurmak, niyet etmek, kastetmek, çizmek, plan yapmak, proje yapmak, düzenlemek, icat etmek ve üretmek gibi birçok kelime ile ifade edilmektedir” şeklinde tanımlamıştır (Tekdemir, 2017: 5; Akdemir, 2017: 86-88; Kandemir, 2018: 112).

İnovasyon ve tasarım arasındaki bağlantı, Roberto Verganti tarafından ortaya konulmuştur. “Design-Driven Innovation” olarak adlandırdığı yaklaşımının temelinde “yenilikçi tasarım” vardır. Bu yaklaşım, ilgili pazarlarda riskli bir durum oluştururken rekabeti körükleyen etkisi ile aynı pazarda kabul gören bir yaklaşım olmuştur. Columbia Üniversitesi öğretim üyesi Don Buckley yenilikçiliğin, tasarım odaklı düşünme zihniyetinin oluşması ve kültürel bir olgu açıklamasıyla; tasarım ile inovasyon arasındaki ilişkinin önemine vurgu yapmıştır (Akdemir, 2017: 88-89).

2. İnovasyon Çeşitleri

İnovasyon ortaya çıktığını andan itibaren araştırmaları ve çalışmaları genişleyerek devam etmiştir. Özellikle 2.Dünya savaşı sonrası ülkelerin ekonomik kalkınma planlarında inovasyon ayrı bir önem kazanmaya başlamıştır. 1960 yılında Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (OECD) kurulmuş ve Avrupa İstatistik Ofisi (Eurostat) ile birlikte Paris’te imzalanan antlaşmayla Oslo Klavuzu yayınlanmıştır. Oslo klavuzu günümüzde de halen uluslararası düzeydeki kaynakların başında gelmektedir ve iktisadi büyüme ile artan istihdam sonucunda yaşam standartlarının iyileştirmesini amaçlamaktadır. Bu sayede ülkelerin ekonomilerinin gelişmesini ve sürdürülebilirliklerini sağlayarak dünya ekonomisinin gelişmesine katkıda bulunmaktadır. Diğer taraftan literatürde Schumpeter, Schmookler, Rogers, Drucker, Porter, Trott, Kanter, Elçi, Uzkurt gibi birçok bilim insanı tarafından da inovasyon, inovasyon türleri ve sınıflandırılması hakkında geniş kapsamlı, çok çeşitli inovasyon tanımları ve

çeşitleri belirtilmiştir. Şirketlerin kuruluş aşamasından sonra üretim, pazarlama, tutundurma, rekabet etme, büyüme ve en önemlisi sürdürülebilirliklerini sağlayabilmeleri için en uygun biçimde hazırlanmış olan oslo klavuzundaki dört temel inovasyon türleri; Ürün, Süreç, Pazarlama ve Organizasyonel inovasyondur (Uzkurt, 2017: 18).

2.1. Ürün İnovasyonu

Ürün inovasyonu, hem mal hem de hizmet üretimlerindeki önemli yenilikleri kapsamaktadır. Tamamen yeni ürünün ve hizmetin üretilmesiyle birlikte mevcut olan ürün ve hizmetlere yapılan değişikliklerde ürün inovasyonu kapsamındadır. Ürün yeniliği, yeni teknolojiler veya yeni bilgiler kullanılarak ürünün malzemelerinde, bileşenlerinde, yazılımında, kullanım veya tüketim kolaylığında, performansında ve de diğer işlevsel özellik alanlarında yapılan önemli derecede iyileştirmeleri kapsamaktadır (OECD ve Eurostat, 2005: 52).

Şirketlerin piyasada benzer ürünleri sunması ya da fiyatlandırma politikaları ile rekabet edebilmeleri yeterli değildir. Ancak kaliteli ve yeni ürünler geliştirerek rekabet avantajı elde edilebilir. Yüksek kaliteli ürünlerin geliştirilmesi, ürün inovasyonun bir parçasıdır. Ürün inovasyonun hedef pazar performansı üzerinde ve rekabet avantajı elde etmede doğrudan ve önemli derecede etkisi bulunmaktadır (Fatonah ve Haryanto, 2022: 163).

İnovasyon konusunda performansı yüksek şirketlerin 3 temel kuralları görülmektedir. İlk olarak mevcut ürünlerin inovasyonu haricinde sürekli yeni bir ürün yaratma odaklı, yeni ürün projelerini hızlı ve başarılı bir şekilde pazara çıkarmak için taktik ve yol haritalarının belirlenmesidir. İkinci temel kural, ürün inovasyonu için gereken doğru ve yeterli kaynakların ayrılmış olmasıdır. Üçüncü kural yeni bir ürün üretimi için gerekli üretim teknoloji stratejisine sahip olmaktır. Ürün inovasyonunun kazanılabilmesiyle birlikte başarılı olunabilmesi için doğru projeleri yapmak ve projeleri doğru uygulamak hayati önem taşımaktadır (Cooper, 2000: 38).

2.2. Hizmet İnovasyonu

Ezici rekabet mücadelesiyle birlikte gelişen dijital dünya karşısında hizmet inovasyonunun araştırmaları önemli ölçüde artmıştır. Ekonomik başarı ve rekabet ortamında güçlü olmak isteyen şirketler hizmet inovasyonlarını uygulamak durumundadırlar. Hizmet inovasyonu ile ilgili literatürde geniş ve yoğun şekilde kavram ve kapsam tanımları bulunmaktadır. Bu tanımlar farklılık göstermekle birlikte “yeni hizmet” ve “yeni teknoloji” kavramlarının ortak kavram olduğu görülmektedir.

Tablo 1. Hizmet İnovasyonu Tanımları

Oke (2007: 566)	Tüketicilere ürünleri daha çekici hale getirmek için ürün pazarlama faaliyetlerindeki yeni hizmet ve gelişmeler
Gebauer, H., Krempel, R., Fleisch, E., Friedli, T. (2008: 388)	Hizmet konseptinde yapılan eklemeler veya değişiklikler nedeniyle şirket müşterilerine daha önce hiç sunulmamış bir teklif
Chen, Tsou, and Huang (2009: 39)	Müşterilere daha fazla rahatlık sunan ve firmanın rekabetçi konumunu iyileştiren yeni sunum mekanizmaları olarak kabul edilebilir
Cheng and Krumwiede (2010: 162)	Teknoloji veya hizmet avantajlarındaki devrim niteliğindeki değişiklikleri temsil eden hizmetlerdeki temel değişiklik
Lin, Chen, and Chiu (2010: 114)	Üreticilerin satış sonrası hizmetler, garanti politikası, bakım rutinleri ve sipariş verme sistemleri dâhil olmak üzere müşteri memnuniyetini artırmak için çeşitli yenilik faaliyetleri
Love, Roper, and Hewitt-Dundas (2010: 987)	Yeni veya önemli ölçüde iyileştirilmiş hizmet

Salunke, Weerawardena, and McColl-Kennedy (2011: 1253)	Müşterileri için doğrudan veya dolaylı olarak değer yaratan hizmet tekliflerine firma tarafından yeni bilginin entegre edilme derecesi
Enz (2012: 187)	Operasyonel sürekli iyileştirme, teknoloji, çalışan performansına yatırım, müşteri deneyimi yönetimi yoluyla yeni avantajlar, yeni hizmet kavramları veya yeni hizmet iş modelleri sunma yolları sunan hizmetlere odaklanan yeni fikirlerin sunulması
Jian and Wang (2013: 27)	Müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak ve rekabet avantajını korumak için çeşitli yenilikçi yöntemler kullanarak şirketlerin hizmet sürecinde oluşan maddi olmayan faaliyetleri
Breunig, Aas, Hydle (2014: 46).	Yeni bir hizmet konsepti, yeni müşteri etkileşimi, yeni değer sistemi/iş ortakları, yeni organizasyonel veya teknolojik hizmet sağlama sistemi için yeni gelir modeli

Kaynak: Witell, Snyder, Gustafsson, Fombelle, Kristensson (2016: 2868).

Hizmet inovasyonu, inovasyon avantajlarından yararlanarak (Kindström vd., 2013: 1067), hedeflerine ulaştıracak stratejileri dikkate alarak (Victorino vd., 2005: 559), gelecek dönemlerdeki müşteri talep/ihtiyaçları öngörülmesiyle sadece hizmet yeniliği değil, değer yaratacakları için (Grawe vd., 2009: 284) hizmet inovasyonun şirketlerdeki önemi görülmektedir. Küresel dünyada işletmelerin hayatta kalabilmelerinin sürdürülebilirliklerine bağlı olduğu konusunda fikir birliği görülmektedir. Şirketlerin sürdürülebilirlikleri artık sürekli iyileştirmeye mümkün olmayıp vizyon odaklarının merkezine hizmet inovasyonunu yerleştirmeleri (Enquist ve Sebhatu, 2018: 437) ile mümkün olabilmektedir (Soysal, 2021: 45).

2.3. Süreç İnovasyonu

Süreç inovasyonu, üretim, yönetim, satış/pazarlama gibi işletme süreçlerinde çoğunlukla teknik, teknolojik, otomasyon/yazılım gibi alanlarda önemli iyileştirme ve yeniliklerin gerçekleştirilmesidir (OECD ve Eurostat, 2005:

53). Süreç inovasyonunda öncelikle ürünlerin/hizmetlerin maliyetlerinde azalma hedeflenirken, operasyonel esneklik kazanılması ve teslim hızının artırılması da amaçlanmaktadır (Özaydın ve Boyraz, 2021: 860). Süreç inovasyonu, şirketlerin süreçler hakkındaki öngörülerinin ortaya çıkması sonucunda radikal iyileşmeler sağlanabilmektedir. Rekabet etmek isteyen şirketler, ürettikleri ürün veya hizmetleri tüketicilerine daha kolay şekilde, hızlı ve etkin ulaştırmak için üretimden tüketiciye kadar olan tüm aşamalardaki süreçlerin fonksiyonelliği ve verimliliğini arttırmak için süreç inovasyonu gerekmektedir. Bu amaç doğrultusunda yapılan teknolojik yenilikler süreç inovasyonu kapsamındadır (Soysal, 2021: 19).

2.4. Pazarlama İnovasyonu

Pazarlama inovasyonu; ürünlerin tasarımında, ambalajında, pazardaki konumlandırmasında, reklam tanıtımlarında ve fiyatlandırma politikasında yapılan önemli yenilikleri kapsayan inovasyon sürecidir (OECD ve Eurostat, 2005: 53). Pazarlama inovasyonu ile ilgili birçok araştırmalar (Gültekin ve Onuk, 2020; Yavuz, 2010; Hassan vd., 2013; Bartolacci vd., 2014; Seyfettinoğlu ve Taşdoğan, 2014; Kafetzopoulos ve Psomas, 2015; Işık, 2018; Çiçekli, 2019; Türkalp, 2019) işletmelerin performanslarının üzerinde, pazarlama inovasyonun pozitif ve anlamlı etkileri ortaya konulmuştur (Gültekin ve Onuk, 2020: 56).

Pazarlama inovasyonunda üç temel ilke bulunmaktadır. Bunlar; keşfetme, geliştirme ve dağıtımdır. Keşfetme, hedef tüketicilerin talepleri doğru şekilde belirlenmesidir. Geliştirme, mevcut var olan problemlerin çözülmesini sağlayacak yöntemlerin oluşturulmasıdır. Dağıtım ise ürün veya hizmetlerin ulaştırılması aşamasının sürekli geliştirilmesini ve gelişimin devamlılığının olmasıdır (Tiftik, 2020: 183).

İnovasyon alanında önemli araştırmaları bulunan Drucker (2012), ürünlerini/hizmetlerini hiç kimsenin düşünmediği alanlarda müşterisini bulabileceği varsayımı ile hareket etmeyen, mevcut pazar dışına çıkmayan ve keşfedilmemiş pazarlardan yararlanmayı beceremeyenlerin; kazanacağı tek

başarının rakiplerine fırsat yaratmak olacağını ifade ederek pazarlama inovasyonun önemini belirtmiştir (Çiftçi vd., 2014: 81).

2.5. Organizasyonel İnovasyon

Günümüz dünyasında şirketlerin sürdürülebilirliklerini sağlayabilmeleri için yenilik yapmaları kaçınılmaz bir zorunluluk haline geldiği bilinen bir gerçekliktir. İnovasyonu uygulamaya çalışan şirketler alanlarına göre sadece ürün yeniliği, pazarlama yeniliği vb. olarak uygulayabilmektedirler. Organizasyonel inovasyon, şirketlerin özellikle maliyet yönetimi sağlamak ve performanslarını artırabilmek için mevcut yönetim uygulamalarında, organizasyon yapılarında ve iç-dış ilişkilerinde yeni yaratıcı fikirlerin, yeni yöntemlerin veya yeni uygulamaların kuruluşun tamamını kapsayan örgütsel boyuttaki yenilikleridir. Başka bir ifadeyle bireysel yaratıcı fikirlerin örgütsel boyutta başarılı bir şekilde uygulanması da organizasyonel inovasyon olarak kabul edilir. Organizasyonel inovasyon sonucu çalışanların iş tatminlerinde ve örgütsel bağlılıklarında artış meydana gelir, dolayısıyla şirketin performansı üzerinde de olumlu etkileri oluşur. (Amabile, 1988: 126; Damanpour, 1991: 556; Reguia, 2014: 141).

2.6. Teknolojik ve Teknolojik Olmayan İnovasyon

Ürün veya süreç yenilikleri teknolojik inovasyon, organizasyonel yöntemlerde veya pazarlama yöntemlerinde yapılan yenilikler ise teknolojik olmayan inovasyon kapsamında tanımlanmaktadır (González-Blanco vd., 2019: 135).

İnovasyon tarihinin büyük bir bölümünü teknolojik inovasyon kapsamındaki yeniliklerin oluşturduğu görülmektedir. Teknolojik yenilikler, şirketlerin performans ve ekonomik başarıları için itici güç olarak belirtilmektedir. Yirminci yüzyılın sonlarında ise tek başına teknolojik inovasyon uygulamalarının rekabet etme, pazarlama, tüketici talep ve ihtiyaçlarının tespit edilmesi gibi uygulamalarda yetersiz kaldığı belirtilerek, teknolojik olmayan inovasyon araştırmaları genişlemeye başlamıştır. Sürekli değişkenlik gösteren pazar durumu karşısında teknolojik olmayan yöntemlerin gerekliliği artmıştır. Ürün ve süreç yeniliklerini başarılı bir şekilde uygulayan firmalar, organizasyonel ve pazarlama yeniliklerini uygun kombinasyon ile birlikte uyguladığı takdirde pazar paylarını

ve kar marjlarını arttırabilmeleri mümkün olabilmektedir (Schmidt ve Rammer, 2007: 8; Vo-Thai, Hong-Hue, Tran, 2021: 2).

2.7. Bireysel İnovasyon

Bireyin, bireysel olarak fırsatları sezmesi ve uygulamaya geçirmesi sonucunda ortaya çıkan yenilikler bireysel inovasyon olarak nitelendirilmektedir. Yeniliklere, tecrübe etmeye karşı istekli olma, hoşgörülü olma, uyum sağlama durumu ve en önemlisi risk alabilen olarak belirtilmektedir. Bireysel inovasyon, işletmede uygulanan yeniliklere diğer çalışanlardan daha erken aşamada uyum gösterme derecesi, bireylerin bilinçli ve istekli olarak değişime olan isteğidir (Semerci, 2018: 4; Kılıçer, 2011: 54).

Bireysel inovasyon, bireyin hayatının belli aşamalarında karşısına çıkan fırsatlar ve krizler karşısında inovatif fikirlerle çözüm üretebildiği genel kişilik özelliğinin bir getirisi olarak düşünülebilir. Bireysel olarak İnovasyon sürecinin temelinde bireysel yenilik yer aldığı ve bireysel inovasyon girdilerinin örgütsel boyuta uygulanması sonucu toplumsal yenilik çıktılarına kadar dönüşebilmektedir. Şirketlerin inovasyonu uygulayabilme başarısı bireylerin inovasyon yeteneklerine bağlıdır (Kıroğlu, 2017: 9).

2.8. Örgütsel İnovasyon

Örgütsel inovasyon, kurumsal olarak (yaratıcılığın ön planda olduğu) hedefleri doğrultusunda fırsatları gözeterek, örgüt yapısında ve süreçlerinde; üretim ekibinin çalışmalarında, kalite yöntem sistemlerinde, tedarik zinciri yöntemlerinde, ticari uygulamalarında ve işletme dışı ilişkilerinde yeni yöntemler uygulanmasıdır (Woodman, 1993: 307; OECD ve Eurostat, 2005: 55).

Kuruluşların sürdürülebilirlikleri, değişen dünyaya uyum sağlayabilmeleriyle doğru orantılıdır. Günümüz çağının getirisi olan küresel rekabet, teknolojik gelişmeler, ani pazar değişimleri, ülkelerin yasa/kanun düzenlemeleri gibi gelişmeler, işletmelerin sürekli geleceğe odaklı düşünmesi, ürün/hizmetlerinde kalite, özellik, tasarım, fayda ve doğru fiyatlandırma politikası gibi değer tanımlarının varsayımlarını doğru belirlenmesini gerektiriyor. Rekabet

edebilmenin en önemli unsuru; inovasyonu, kurumsal yaşam biçimi edinerek, sürekli yeni ürün/hizmet ve süreçler yaratmaktır (Altınok, 2021: 32).

2.9. Sosyal (Toplumsal) İnovasyon

İşletmeler yoğun rekabet ortamında sürdürülebilirliklerini sağlayabilmek adına inovasyonun önemini bildikleri kadar, inovasyonun ve süreçlerinin sadece ekonomik sonuçlara odaklı bir sistem olmadığını da bilmektedirler. İşletmelerin sorumluluklarının ürün veya hizmet üretimi ile sınırlı değildir. İşletmeler toplum üzerinde istihdam yaratmak, çevrenin korunmasında öncülük etmek gibi hem ekonomik hem de sosyal sorumlulukları bulunmaktadır. Bu gerekliliklerle birlikte sosyal inovasyon 21.yy da küresel çapta önem kazanmaya başlamıştır. Sosyal inovasyon, her toplumda farklılık gösterebilen çok yönlü bir kavramdır ve dolayısıyla ilgili alan yazında çok çeşitli kavramlar oluşmuştur. Sosyal inovasyon; mevcut olan ve yeni oluşacak olan sorunları, daha önce denenmiş uygulamalardan daha iyi çözebilen, toplumlardaki değişimlerin yönünü ve yolunu etkileyen kurumsallaştırılmaya değer inovasyonlardır. Diğer bir ifadeyle sosyal inovasyon, sosyal ihtiyaçları karşılama hedefiyle ve organizasyonlar aracılığıyla yayılan yenilikçi faaliyetler ve hizmetler anlamına gelir (Mulgan, 2006: 146; Erkaya, 2021: 13; Çerçi, 2019: 12).

3. İşletmeler İçin İnovasyon Önemi

Her bir ticari işletmenin en temel kuruluş amacı kar elde etmektir. İşletmelerin sahip olduğu değerler ve büyüklüğü, rekabet avantajı sağlamada en önemli unsurlar olarak kabul edilirdi. Son yüzyılda yoğun olarak artan teknolojik ilerlemeler, sosyal ve kültürel gelişmelere yol açarak; ürün, hizmet ve süreçlerde yenilik yapmayı gerekli kılmıştır. Ürün ve hizmetlerin benzerlik gösterdiği, tüketici taleplerin ve tercihlerin anlık değiştiği zorlu rekabet ortamında inovasyon kaçınılmaz bir zorunluluk haline gelmiştir. İnovasyonu başarılı bir şekilde gerçekleştiren işletmeler gelirlerini, kar paylarını arttırarak yeni pazarlara açılarak rekabet üstünlüğü sağlayabilmektedirler. Rekabet üstünlüğü kavramı; rakiplere göre farklılık ve maliyet avantajını; tüketicilere sunacağı üstün değer sonucunda pazar avantajını; maliyeti yüksek değerlere ve yeteneklere sahip olmayı

kapsamaktadır. İnovasyonun işletmeler için öneminde sadece rekabet üstünlüğü değil, elde edeceği üstünlüğü uzun vade korumaktır. Bu sürdürülebilir rekabet ile mümkün olmaktadır. Günümüzde rekabetin en güçlü silahı olarak inovasyon işaret edilmektedir (Yücel, 2009: 4; Bayraktar, 2009: 1; Uzokurt, 2008: 13).

İşletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmelerini sağlayacak birçok farklı yollar bulunmaktadır. Bu yenilik yolları; verimlilik artışı, karlılık artışı, pazar payını arttırma ve yeni pazarlara açılmayla birlikte ortakların, işgörenlerin ve tüketicilerin tatmin düzeylerinde artış sağlamaktadır (Uzkurt, 2008: 14).

Tablo 2. İnovasyon Yolları

Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Sağlayacak Yollar	Ürün, hizmet ve süreçlerde yenilikler yapmak
	Rakipler için uygulanması güç olan karmaşık değişimler gerçekleştirmek
	Yeni fikri mülkiyetlerin yasal korumaya alınmasını sağlamak
	Rekabetçi faktörlerin değişimini ve genişletilmesini kolaylaştırmak
	Zamanlamayı doğru yapmak
	Sağlamlık
	Kuralları yeniden belirlemek
	Süreçleri yeniden düzenlenmek
	Bir alandaki uygulamanın başka alanlara transfer edilmesini sağlamak

Kaynak: Tidd vd. (2005: 8)'den aktaran Uzokurt (2008: 14)

İşletmeler, inovasyon aracılığıyla rekabet ve karlılık, verimlilik, pazar payı gibi performans amaçlarına tablo 3'deki alt amaçları gerçekleştirerek ulaşabilirler. Bu amaçları gerçekleştirebilen işletmeler öncelikle performans göstergeleri yükselir ve amaçlanan sürdürülebilir rekabet avantajı sağlanır (Uzkurt, 2008: 15-16).

Tablo 3. İşletme Alt Amaçları

Pazar ve Müşterilerle İlgili Amaçlar	Yeni pazarlara girme ve yeni pazar yaratma
	Pazar payını koruma ve artırma
	Müşteri ihtiyaçlarının karşılanma süresini azaltma
	Müşterilerle daha iyi ilişki geliştirme
	Stratejik ortaklıklarla yeni bilgileri işletmeye firmaya kazandırma
	Talebi artırma
	Rekabet üstünlüğü sağlama
	Çevresel etkileri en aza indirme
Ürünle İlgili Amaçlar	Yeni ürün ve hizmet üretme
	Ürün ve hizmetleri farklılaştırma
	Ürün ve hizmetlerin kalitesini iyileştirme
	Ürün karmasını genişletme
	Mevcut ürün ve hizmetleri yenileme
	Çevreye zararsız ürünler üretme
	Ürünlerin görsel çekiciliğini artırma
Üretim, Tedarik ve Dağıtımla İlgili Amaçlar	İş gücü maliyetlerini azaltma
	İmalat süreçlerini geliştirme
	Hammadde tasarrufu sağlama
	Enerji tasarrufu sağlama
	Zaman tasarrufu sağlama
	Yeni düzenlemelerle uyumlu hale gelme
	Tedarik kapasitesini esnekleştirme ve artırma
	Dağıtım ve işlem maliyetlerini düşürme
	Üretim süreçlerini iyileştirilme
	Üretim maliyetlerini düşürme.

Kaynak: Uzku, 2008: 15-16

İşletmeler için inovasyonu önemli yapan başta rekabet ile birlikte birçok faktörler bulunmaktadır. Bu faktörler tablo 4’ de gösterilmektedir (Tunç, 2007: 19).

Tablo 4. İnovasyon Temel Faktörleri

İnovasyon Temel Faktörleri	Maliyetlerin azaltılarak, karlılık ve verimliliğin artırılması
	Performans geliştirilerek etkinliği ve etkililiği arttırmak
	Rakiplerin itici gücü karşısında rekabet ortamına uyum sağlayabilmek
	Yeni pazarları keşfetmek ve fırsatları değerlendirmek
	İşletmenin nicel ve nitel anlamda büyümesi ve gelişmesini sağlamak
	Yeni üretim ve faktörlerinin geliştirilmesini sağlamak
	Mevcut bulunduğu çevresine uyum sağlamak
	Devamlılığı sürekli kılmak, sürdürülebilirliği sağlamak
	Özellikle teknolojik gelişmeleri takip edebilmek, değişime öncülük etmek veya değişime uyum sağlamak
	Sürekli değişen ekonomik, sosyal, kültürel ve siyasi sonuçların getireceği riskler karşısında alternatif aksiyonlar almak
	Topluma önderlik ederek, sosyal çevre içinde rol model sorumluluğunu üstlenmek
	Etik kurallara uyarak sosyal sorumluluğunu yerine getirmek ve toplumun beklentilerini karşılayabilmek
	Ekonomik, sosyal, toplumsal ve siyasi değişimlerin sonucu oluşabilecek risk ve belirsizliklere karşı alternatifler yaratmak
	Toplum ve sosyal çevre içerisinde sürükleyici bir rol üstlenmek, topluma gelişmelere önderlik etmek
	Sosyal sorumluluk ve etik kuralarını yerine getirmek, toplumun beklentilerini karşılamak

Kaynak: Tunç, 2007: 19

4. İnovasyon Yönetimi ve Stratejileri

Küreselleşen dünyada hızla değişen ekonomik çerçeve ve rekabet koşulları sonucu işletmeler değişime ayak uydurma ve farklı değerler yaratma ihtiyacı duymuşlardır. Özellikle teknoloji ve bilişimde yaşanan gelişmeler ürün çeşitliliğin artmasına, ulaşılabilirliğin kolaylaşmasına ve tüketicilerin talep, istek ve tercihlerinde değişimlere neden olmuştur. Dolayısıyla işletmeler sürdürülebilirliklerini sağlayabilmeleri; stratejilerini inovasyon yönetimi temelinde yeniden inşa etmelerine bağlı olmuştur (Satı ve Işık, 2011: 538). İnovasyonun oldukça geniş bir yelpazesi bulunduğu, hem bir süreç hem de bir sonuç olduğu belirtilmektedir. İşletmelerin mevcut sınırlı kaynakları göz önüne alındığında amaçlarına ulaşmak ürün, süreç, pazarlama ve organizasyonel inovasyonlardan, bu dört temel inovasyon çeşidinin olası kombinasyonları

arasında nasıl seçim yapılması gerektiği ve bu seçimlerin belirleyicileri neler olduğu konusunda stratejik davranmak durumundadırlar. İnovasyonun ayrıca her bir işletme için en temel stratejik karar olduğu bilinmektedir. İlgili alan yazında birçok bilim insanı ve araştırmacı tarafından inovasyon stratejileri geliştirilmiştir. Araştırmacılar ve işletmeler tarafından en çok tercih edilen stratejiler tablo 4’de gösterilmiştir. (Martin-Rios ve Ciobanu, 2019: 219; Karlsson ve Tavassoli, 2016: 1484; Kastan, 2016: 80). ;

Tablo 5. İnovasyon Stratejileri

Miles ve Snow (1978)’un İnovasyon Stratejileri:	Savunmacı Strateji
	Araştırmacı Strateji
	Analizci Strateji
	Tepkisel (Reaktör) Strateji
Maidique ve Patch (1988)’ın İnovasyon Stratejileri:	Lider/ pazarda öncü olma stratejisi
	Hızlı Takipçi/ Pazarda İkinci Olma Stratejisi
	Maliyet Minimizasyonu/ Pazarı Geç İzleme Stratejisi
	Uzman/ Pazar Bölümleme Stratejisi
Mytelka (1999)’in İnovasyon Stratejileri:	Gecikenler/ yetiştirme stratejisi
	Hızlı Takipçi/ Uyarılma Stratejisi
	Öncü/ Öne Geçme Stratejisi
Freeman ve Soete (2004) İnovasyon Stratejileri:	Saldırgan Strateji
	Savunmacı Strateji
	Taklitçi ve Bağımlı Stratejiler
	Geleneksel ve Fırsatçı Stratejiler
Tidd ve Bessant (2009) İnovasyon Stratejileri:	Rasyonalist Strateji
	Dinamik Strateji

Kaynak: Martin-Rios ve Ciobanu, 2019: 219; Karlsson ve Tavassoli, 2016: 1484; Kastan, 2016:

80

5. İşletmelerde İnovasyon Süreci

İşletmelerin yapmış oldukları her faaliyetin bir süreç olduğu bilinmekle birlikte inovasyonda çeşitli aşamaların olduğu karmaşık bir süreçtir. Bu noktada işletmeler ihtiyaçları doğrultusunda inovasyon stratejilerini oluştururken aynı

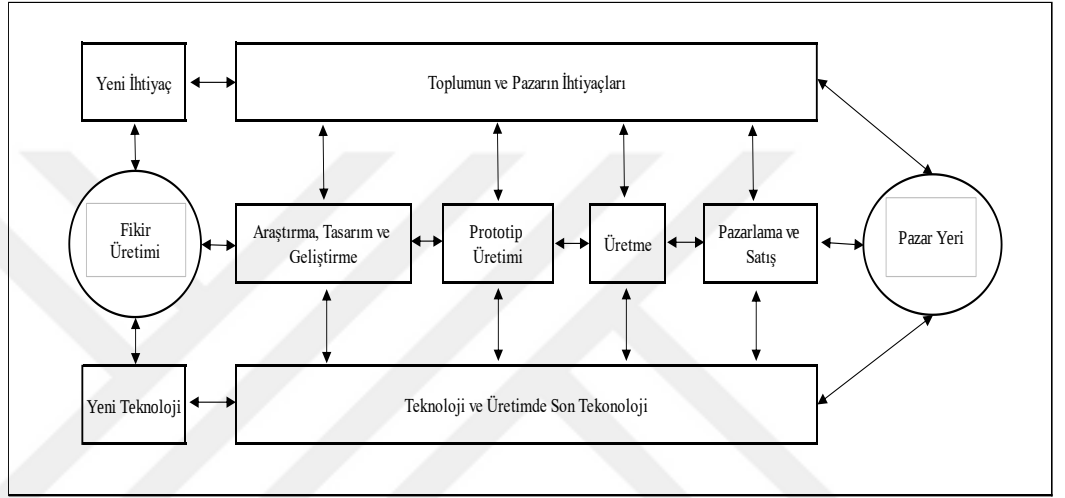
zamanda inovasyon süreçlerinin etkinliğini arttırmaları gerekmektedir. Bir sürecin sonucu diğer inovasyon sürecinin başlangıcı olabilir ve sürecin hangi aşamasında başlayacağı değişebilir. Coombs, Saviotti ve Walsh (1987)' göre inovasyon süreci “düzenli olarak birbirini izleyen adımlardan oluşan, Ar-Ge’de veya bir talep üzerine başlayan ve pazarda satılan bir ürün ile sona eren doğrusal bir süreç” olarak belirtmişlerdir. İnovasyonun özellikle işletmeler tarafından uygulamalarının arttığı ilk dönemlerde teknolojik gelişme-pazarlama sürecinden oluşan doğrusal model uygulanmaktaydı. Zaman içinde gelişmeye devam eden dünya ile birlikte inovasyon ve süreçleri de gelişmeye devam etmiştir. İlgili alan yazında genellikle tercih edilen süreç modelleri; Doğrusal model, Eş zamanlı bağlantı modeli, Etkileşimli (İnteraktif) model, Bütünleşik model, Sistematik ve öğrenen ağ model olarak gelişmiştir. (Satı ve Işık, 2011: 539; Garud, Tuertscher, Van De Ven, 2013: 775; Buijs, 2003: 76, Sanrı, 2011: 21; Adıgüzel, 2012: 57).

Birinci Nesil İnovasyon Süreci (Doğrusal Modeller) : 1950-1960’ların ortası olan dönemde geliştiği belirtilmektedir. Bu dönemde hızla gelişen teknoloji sonucu tarım, tekstil, elektronik ve otomotiv gibi farklı endüstriler oluşmuştur. Bu noktada artan istihdam ve refah sonucu üretim ve tüketim patlaması görülmüştür. Diğer bir ifadeyle “Teknolojik İtme Teorisi” olarak belirtilen bu süreç yeni ürün yaratılmasından, ilgili pazarlara ulaştırılmasına kadar olan basit doğrusal bir süreçtir (Adıgüzel, 2012: 58; Galanakis, 2006: 1223; Rothwell, 1994: 7).

İkinci Nesil İnovasyon Süreci (Talep Çekmeli Doğrusal Model) : 1960’larda baskın olan ve “The Market Pull Theory” piyasa çekme teorisi olarak da isimlendirilen, pazarın ihtiyaç duyduğu yeni ürünlerin pazara sunulduğu doğrusal bir süreçtir (Galanakis, 2006: 1224; Oğuztürk ve Türkoğlu, 2004: 16).

Üçüncü Nesil İnovasyon Süreci (Etkileşimli Model) : “Coupling” Birleştirici inovasyon modeli olarak da belirtilmektedir. 1970’ler ve 1980’lerin başında, arz kapasitesinin talebi karşılamada yetersiz kaldığı, işsizlik, enflasyon oranlarının ve talep doygunluğunun arttığı (Stagflasyon) bir dönemde, işletmeler inovasyon yetenekleri ile farklı uzmanlıklarını birleştirdiği itme-çekme teorisine ihtiyaç duydukları etkileşimli bir modele ihtiyaç duydukları belirtilmiştir. Rothwell ve Zegveld (1985)’e göre etkileşimli inovasyon modeli “İnovasyon

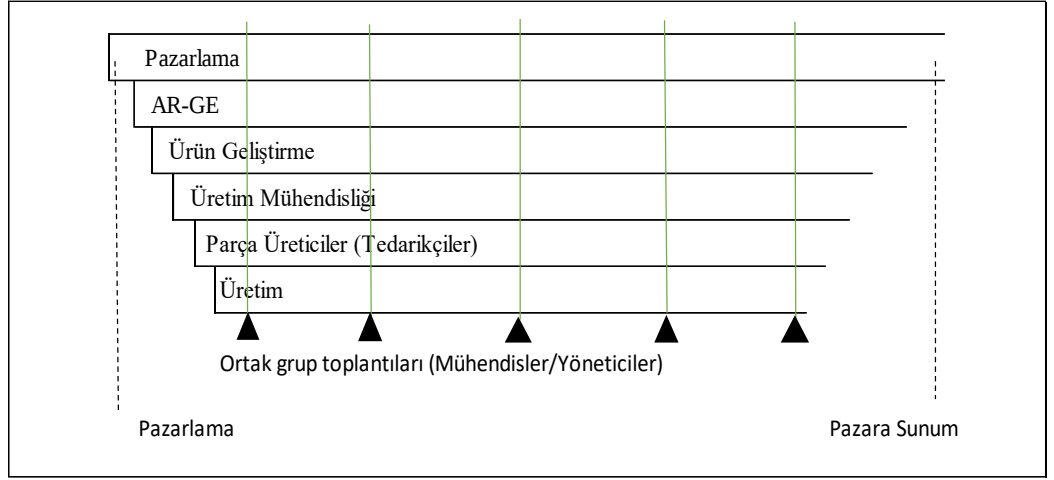
sürecinin, hem organizasyon içi hem de organizasyon dışı çeşitli kurum içi işlevleri birbirine bağlayan ve firmayı daha geniş bilimsel ve teknolojik topluluğa ve pazara bağlayan karmaşık bir iletişim yolları ağı olarak düşünülebilir. Başka bir deyişle, inovasyon süreci, yenilikçi firma çerçevesinde teknolojik yetenekler ve pazar ihtiyaçlarının birleştiğini temsil eder.” Şekinde belirtmişlerdir (Rothwell, 1994: 10; Galanakis, 2006: 1224).



Şekil 10. Üçüncü Nesil (Etkileşimli) Modeli

Kaynak: Rothwell, 1994: 10

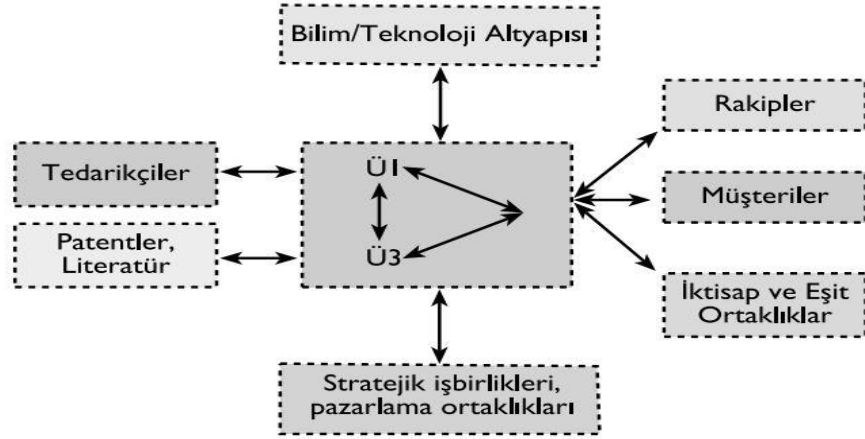
Dördüncü nesil inovasyon süreci (Bütünleşik Model): Küresel strateji kavramının ortaya çıktığı 1980’ler sonrası ve 1990’ların başlarında, Japonların ürün geliştirme aşamasının erken döneminde tedarikçileri dahil ederken paralel olarak kurum içi faaliyetleri de entegre etmesiyle gelişen modeldir. Süreci başarılı bir şekilde uygulayan Nissan örneği şekil 11’de verilmiştir.



Şekil 11. Nissan Yeni Ürün Geliştirme Süreci

Kaynak: Rothwell, 1994: 12

Beşinci nesil inovasyon süreci (Sistematik ve öğrenen ağ modeli):, Geliştirilmiş dahili veri tabanları, etkin veri paylaşım sistemleri, ürün geliştirme sürecinde bilgisayar programlı uzman sistemleri, 3D-CAD elektronik destekli ürün geliştirme sistemleri ve simülasyon modelleme aynı zamanda tedarikçilerle birlikte ve de kullanıcı arayüzünde kullanılması ile AR-GE ortaklarıyla etkin veri bağlantıları sistemlerinin ilave edilerek, dördüncü nesil sürecinin geliştirilmiş halidir. Beşinci nesil inovasyon sürecinin en önemli farkı, dördüncü nesil sürecindeki işlemlerin verimliliğini arttırmada etkin elektronik sistemlerin ve ağların kullanılması ve bu teknik bilgi birikimi gerektiren sürece hâkim olabilmek için güçlü bir öğrenme süreci gerektiğidir. Diğer bir ifadeyle iç ve dış çevreyle etkin etkileşim, endüstriyel yenilik, dâhili ve harici öğrenme ve de teknik bilgi birikimi öğrenme süreci temeline dayanmaktadır (Rothwell, 1194: 27; Galanakis, 2006: 1224).



Şekil 12. (Know-How) Öğrenme Modeli

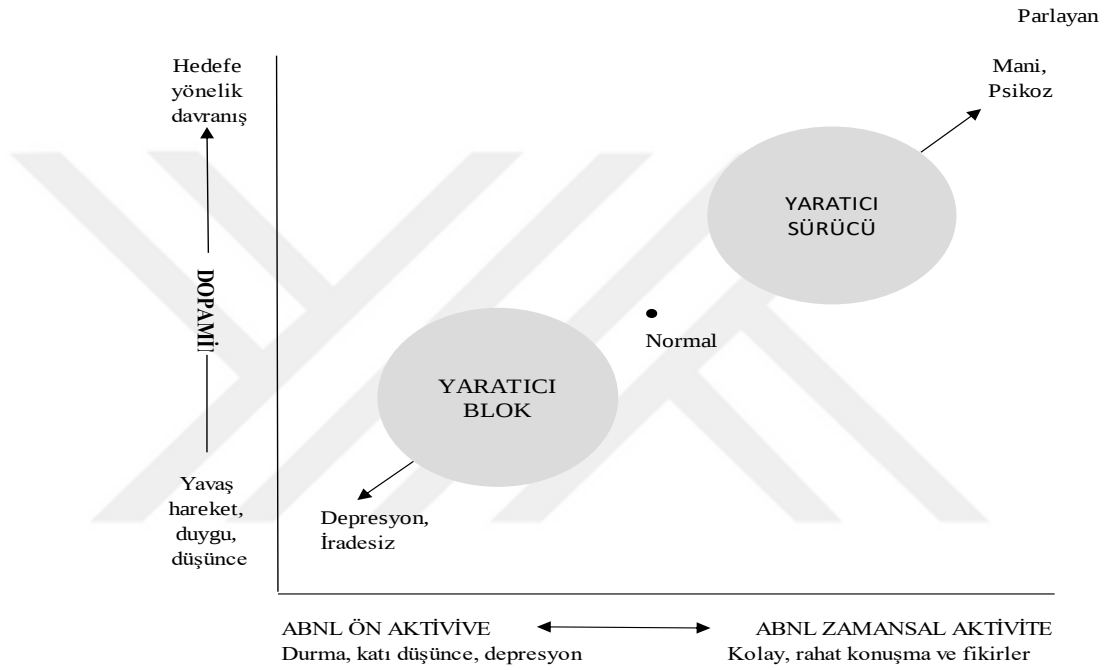
Kaynak: Rothwell, 1994: 27

Rogers’ın 1962 yılında yazdığı “Diffusion of Innovation – Yeniliklerin Yayılması” adlı kitabında yeniliğin ve inovasyon sürecini açıkladığı bir model ortaya koymuştur. Bu model günümüzde de halen uygulandığı gibi birçok alanda ve özellikle sosyal bilimlerde en çok yararlanılan ikinci kaynak olduğu belirtilmektedir. Yeniliklerin yayılması modeli; (Innovation) Yeni olanın ne olduğu ve özelliklerinin incelenmesi, (communication) yeniliğin duyurulmasındaki iletişim kanalları, (Time) yeniliğin anlık bir olay olmasından daha çok belirli bir zaman dilimi içinde ve yeniliğin karar verilmesi sürecinin açıklanması, (Social system) yeniliğin bireyler tarafından benimsenmesi üzerinde rolü olanların ve yeniliğin kabul edilmesine etki eden faktörlerin incelendiği sosyal sistem olarak dört temel unsurdan oluşmuştur (Kılıçer, 2011: 12).

5.1. Fikir Üretimi

Fikir; düşün, düşünce, eylem, görüş ve plan gibi birden çok anlam taşımakla birlikte, Arapça “fıkr” sözcüğünden dilimize yerleşmiştir (TDK, 2019). Fikrin kavramsal tanımı oldukça geniş olup örneğin; sabahları diş fırçalama fikrinden başlayıp Adam Smith (1776)’ın Ulusların Zenginliği kitabında yer alan fikirlere kadar her şeyi ve her fikri içerebilmektedir (Glassman, 2009: 12). Fikir ve fikir üretimi; sinirbilim, sosyal bilimler ve sosyal psikoloji gibi birden fazla alanda araştırma ve çalışma konusu olmuştur. Sosyal psikoloji ve sosyal bilimler

literatüründe genellikle fikir üretimi; Osborn (1957)'nin beyin fırtınası yöntemiyle ilişkilendirildiği görülmektedir (Toubia, 2006: 411; Yu, 2011: 7). Sinirbilim alanında fikir üretimi, temporal loblar, frontal loblar ve limbik sistem arasındaki etkileşimlerin; bilişsel ve üstbilişsel bileşenlerine sahip üretme, değerlendirme ve seçme sürecinden meydana gelen eylem olarak nitelendirilmektedir (Flaherty, 2005: 147).



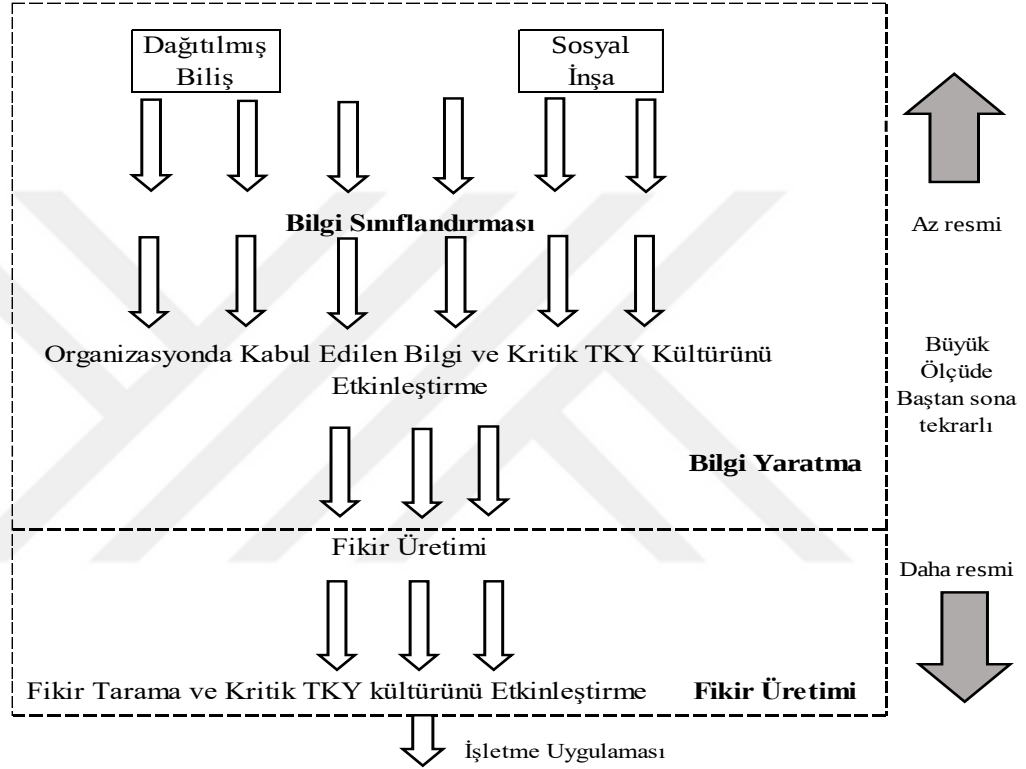
Şekil 13. Fikir üretiminin frontal temporal ve dopaminerjik sistemler arasındaki etkileşimlerin grafiksel gösterimi.

Kaynak: Flaherty, 2005: 150

Ekonomi disiplini ve işletmeler sözlüğünde fikir üretimi; “somut, soyut veya görsel fikirleri yaratma, geliştirme ve iletme süreci” ve ayrıca “fikir yoluyla inşa etme, kavramı yenileme, süreci geliştirme ve kavramı gerçeğe dönüştürme sürecidir” (Davari Nikou, 2017: 37). İlgili alan yazında genellikle “yaratıcılık” ve “fikir oluşturma” kavramlarıyla eş değer anlamlarda kullanılmıştır. Fikir oluşturma; yeni kavram veya fikirlerin üretilmesidir ve fikir değerlendirmesinin bir önceki sürecinde yer almaktadır. Fikir üretme, yenilik sürecinin yaratıcılık süreciyle ilişkilidir. Fikir üretimi gerçekleşmesi sonucunda yeni ürünlerin ortaya çıkışı başlar, denenmemiş, kanıtlanmamış ve gerçekleştirilmemiş ise fikir üretimi oluşamaz. Dolayısıyla fikir üretimin ortaya konulabilmesi için gerçekleşme

sürecinin olması gerekmektedir (Toubia, 2006: 411; Davari Nikou, 2017: 37; Obstfeld, 2005: 100).

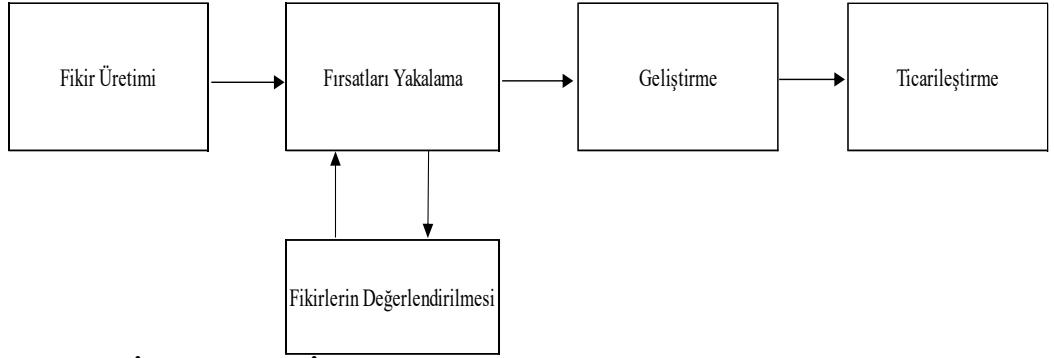
Fikir üretimi; ayrılma, yapı ve strateji süreçlerinden oluşmaktadır ve Osborn (1963), fikir üretimi ile fikir değerlendirme süreçlerin ayrı bir faaliyet olarak görülmesi gerektiğini ifade etmiştir (McAdam, 2004: 701).



Şekil 14. Bilgi Yaratma ve Fikir Üretimi

Kaynak: McAdam, 2004: 701

Bir inovasyon oluşturma sürecinde en önemli etkenler yeni fikirler ve bilgilerdir. Yeni bir fikrin üretilmesi için uygulama aşamasında gerekli bilgilerin edinimi son derece önemlidir. Fakat gerekli bilgilerin her zaman açık bir şekilde ifade edilebilen bilgiler olması her zaman mümkün değildir. Dolayısıyla işletmelerin gelen fikirleri ve gereken bilgileri ortaya çıkarmak için etkili iletişim araçları geliştirmesi gerekmektedir. Bu noktada üst yönetimin desteği ile birlikte işletmenin pazarlama ve Ar-Ge alanlarının ön plana çıktığı görülmektedir.



Şekil 15. İşletmelerde İnovasyon Süreci

Kaynak: Luecke 2008’den akt., Uzokurt, 2020: 57).

5.2. Fırsatları Yakalama

Fırsat, “Herhangi bir şey için en uygun zaman, uygun durum veya şart, vesile, okazyon” anlamına gelmektedir (TDK, 2019). Fırsat, istenilen birşeyin gelecekte uygulanabilir olduğunu varsaymaktır. Bireyler arasındaki öznel yaklaşımlara göre değişkenlik gösteren bir kavram olmasıyla fırsat, kişilerin içsel değerlendirmelerinin öznel fayda haritalarını çıkarmaları olarak görülmektedir (Stevenson ve Jarillo, 1990: 23; Krackhardt, 1995: 54).

Fırsat ile ilgili çalışmalar yapan yazarların, çalışma alanlarının ve bakış açılarının aynı olmamasından dolayı farklı tanımlamalar yapılmıştır. Fırsatın, objektif ve nesnel bir olgu olduğu ifade edilirken (Shane ve Venkataraman, 2000: 220) diğer taraftan, Alsos ve Kaikkonen (2004)’e göre; bireyin zihninde oluşan subjektif ve öznel bir ürün olduğunu öne süren çalışmalarda mevcuttur (Karabey ve Bingöl, 2010: 15). Ayrıca fırsatın; rasyonel ve bilinçli bir araştırma sonucu oluştuğunu (Caplan, 1999: 823-838) öne sürenler olduğu gibi, kendiliğinden doğal olarak oluştuğu (Gaglio ve Katz, 2001: 95; Shane ve Venkataraman, 2000: 222) konusunda görüş farklılıkları bulunmaktadır.

Yakalama; algılanmış ve tanımlanmış fırsatları, değerli ürünlere, hizmetlere veya başarılı süreçlere dönüştürebilme yeteneğidir (Şahin ve Kaplan, 2017: 172). Fırsatları yakalama; ekonomik, teknolojik, sanayi ve pazar gibi hızlı değişim gösteren, rekabet koşullarının zorlu olduğu çevrede, sürdürülebilirliklerini sağlayabilmeleri fırsatları yakalayabilme yeteneklerine bağlıdır. Ayrıca bu dinamik çevrede rekabet üstünlüğü sağlamak, değer ve fark

yaratmanın hedefinde olan işletmelerin başarısı inovasyonla ilişkisine bağlıdır. İnovasyon sistematik ve planlı süreçlerden oluşmakta olup, sürecin ilk aşaması fırsatların yakalanmasıdır (Companys ve McMullen, 2007: 311).

Fırsatların yakalanması; işletmelerin ilgili pazar açıklarını ve tüketicilerin ihtiyaçlarını veya henüz karşılanmamış ihtiyaçları tespit ederek, teknolojik gelişmelerle birlikte Ar-Ge sonuçları ve standartlara uyum yasaları gibi faktörlerin etkisiyle oluşabilecek fırsatları tespit ederek veya fırsatlar yaratarak, doğru zamanda ve doğru yatırım kararlarının faaliyete geçirilmesidir. Dolayısıyla rekabet gücü ve sürdürülebilirlik başarısı, fırsatların yakalanması ve değerlendirilmesine bağlı sonuçlanmaktadır (Kaplan, 2014: 40; Ardichvili, Cardozo, Ray, 2003: 110; Elçi ve Karataylı, 2008: 25; Göydağ, 2019: 15).

5.3. Fikirlerin değerlendirilmesi

Bir inovasyon sürecinin, fırsatları yakalama aşamasında fikirlerin değerlendirilmesi gerçekleştirilmektedir. Üretilen yeni fikirlerin, müzakere toplantılarıyla öncelikle ilgili alan içinde ve diğer alanlar arasında değerlendirme yapılmaktadır. Değerlendirilen fikirlerden en uygun ticarileştirilebilir veya pratikte uygulanabilir olan fikirlerin seçilmesini kapsamaktadır. Seçim aşamasında inovasyon projesinin işletmeye uygunluk durumu değerlendirilmekte, maliyet analizleri ve daha öncesinde bu inovasyon projesinin uygulanıp uygulanmadığıyla ilgili risk analizleri ve patent kontrolleri yapılmaktadır. Bu süreçte, ön model olarak örnekler hazırlanarak gerekli testlere tabi tutulmaktadır (Elçi ve Karataylı, 2008: 26).

5.4. Geliştirme

Geliştirme, teorik bir fikirden veya "planlar kümesinden" gerçek bir örneğe (fiziksel ürün veya süreç) geçiş sürecidir ve bir teknolojinin laboratuvar ortamındaki gerçek potansiyelini araştırır. Ayrıca uygulamalı araştırma kavramsal olarak potansiyel bir ürün veya süreç gösterimi yarattıktan sonra bu kavramı alır ve prototipi oluşturur. Genellikle araştırma ve geliştirme bir arada kullanılır ve prototip ürünü veya süreci ortaya çıkana kadar süreç sürekli bir ilerleme sürecinden geçer (McDaniel, 2000: 279).

Geliştirme, seçilen fikirlerin pazar, müşteri ve işgören üçgeninde oluşacak geribildirimlerin alındığı ve değerlendirilmesini kapsar. Ayrıca geri bildirimlerle birlikte teknik, çevresel ve yasal çerçevelerin belirlenmesi de son derece önemlidir. Geliştirme işletmenin gelişmişlik durumuna, teknoloji için ayırdığı finansal yatırımları ve teknolojiyi kullanabilme becerilerine bağlı olduğundan değişkenlik gösterebilmektedir (Acaray, 2007: 60).

Geliştirme temel olarak, teorik düzeyde bulunan inovatif bir düşünce veya planın somut ve gerçek bir ürün veya süreç haline taşınması aşamasıdır. Yeterli para, insan kaynağı ve yeni ürün için ar-ge harcaması gibi unsurlarla birlikte inovasyon geliştirme sürecini etkilemektedir (Kaya, 2017: 22).

5.5. Ticarileştirme

Geliştirme süreci tamamlandıktan sonra ticarileştirme aşaması başlamaktadır. Bu süreçte “yeni ürünlerin seri üretimi, paketlenmesi, pazarlanması ve dağıtılması” aşamaları hayata geçirilir. Bu aşamada ticarileştirilemeyen yeni ürünler, süreçler, fikirler veya hizmetler, yenilik anlamında nitelik kazanamamakta ve icat veya keşif olarak kalmaktadır. Dolayısıyla bu aşama bir yenilik süreci için son derece önemlidir (Uzkurt, 2017: 150).

Ticarileştirme aşaması, tanıtım modelini alır, çoğaltır ve ürünü veya süreci pazarda satışa sunar. İlgili literatürde, bu aşamada kar gereksinimi konusunda farklılık göstermektedir. Bazı araştırmalar, ticarileştirmenin yalnızca ürünün veya sürecin halka satılmasını gerektirdiğini öne sürerken, diğer araştırmalar, ürünün veya sürecin pazarlanabilirliğine bir kârın dâhil edilmesi gerektiğini varsaymaktadır. Karlılık genellikle teknolojinin verimliliğinin artırılmasının, çıktı arttıkça üretimin birim başına maliyetlerinin azaltılmasının ve teknolojinin kullanılabilirliğini artırmak için sürekli iyileştirmelerin bir kombinasyonunu gerektirir. Bu adımlar pazarlanabilirliği artırır ve dolayısıyla karlılığı artırır. (McDaniel, 2000: 280).

Ticarileştirme geliştirme süreci tamamlanmış piyasa ve pazar analizleri yapılmış ürünlerin üretim sonrası satış için piyasaya ve pazara konumlandırılmasını kapsamaktadır. Bu aşamada işletmeler önemli maliyetlere

katlanmak durumunda kalır. Dolayısıyla mevcut üretim olanaklarını hazırlamak veya üretimi gerçekleştirmek için gerekli anlaşma ve sözleşmeler yapmaları gerekmektedir. Ayrıca bu aşamada inovasyonun tutundurulabilmesi için pazarlama çabaları önem teşkil etmektedir (Kaya, 2017: 23).

6. İnovasyon Yönetimi Kavramı

İşletmelerin, rekabet üstünlüğü ve sürdürülebilirlik sağlayabilmeleri için, inovasyonun ne olduğunu anlamaları ve inovasyonun nasıl yönetilmesi gerektiğini bilmeleri önemlidir. Yönetim, bir bilimden daha çok sanat olarak kabul edilmektedir. Bu noktada inovasyon ve yönetim birlikte düşünüldüğünde organizasyonel ve stratejik yetkinliğe sahip olunmasını gerektirir (Elçi, 2016: 164; Chaniadi, 2014: 28).

İlgili alan yazında geniş bir literatüre sahip olan inovasyon yönetimi ile ilgili başlıca tanımlar aşağıda görülmektedir:

Drucker (2003) Kuruluşların iç ve dış çevrelerinde meydana gelen değişikliklere uyum sağlayabilmek amaçlı, düzensiz ve karışık bir yapının, yönetsel ve işletimsel faaliyetlerini hayata geçirerek; yenilikleri kontrol altında ve bir süreç içinde gerçekleştirme faaliyetidir (Satı ve Işık, 2011: 541). Trott (2008), buluşları veya fikirleri yeniliğe dönüştürmek için gerekli bir sürecin varlığı ile bu süreci etkin bir şekilde yönetme ihtiyacında olunması, yeni veya geliştirilmiş ürünlerin/hizmetlerin, üretim süreçlerindeki teknolojik gelişim; pazarlama sürecindeki mevcut tüm faaliyetlerin yönetilmesidir. Rainey (2005), yeni ürün, hizmet ve süreçler geliştirmek için; teknolojilerin öncülük ettiği araçları ve yöntemleri mevcut iş modellerindeki, organizasyon yapılarındaki değişiklikleri içerir (Ubiebor, 2011: 71).

İnovasyon yönetimi, yeniliklere ulaşma noktasında bir dönüşüm aracıdır ve geçmişi, bugünü ve geleceği aktarabilmek için inovasyon yönetimi gereklidir. İşletmelerin geçmişteki ve gelecekteki buluşları ve de fikirlerin potansiyellerini gerçekleştirebilecekleri veya işlevlerini yerine getirebilecekleri ürün veya hizmetin pazara ulaştırılması noktasında önemlidir. Ayrıca inovasyon yönetimi,

uygulayıcıları için önemli ve değerli bir rekabet avantajı kaynağıdır (Ubiebor, 2011: 72).

İşletmelerin teknolojiyi, süreçlerini, iletişim ve insan ilişkilerini inovasyona uygun ve başarı getirecek şekilde yönetmesidir (Elçi, 2016: 164). İşletmelerin rekabet edebilmeleri ve sürdürülebilirlik başarıları; vizyon, misyon ve hedeflerinin stratejik iş temeline dayandığı, ürünlerin, süreçlerin ve işletmenin tüm pozisyonlarının iyileştirilmesini ve uygulanmasını sağlayan sistematik bir yaklaşımdır (Havlıçek, Thalassinou, Berezkinova, 2013: 58).

6.1. İnovasyon Yönetimi Sürecinin Aşamaları

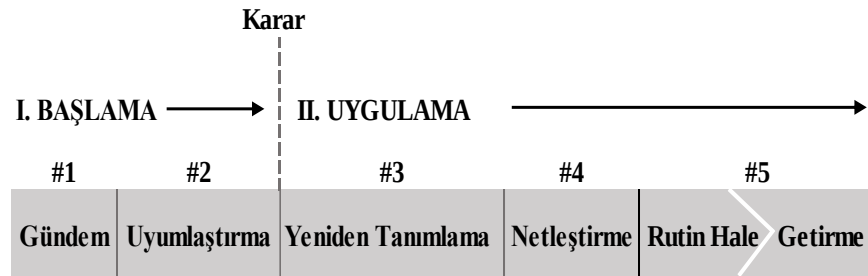
İnovasyon yönetimi, inovasyon sürecinin etkili ve başarılı bir şekilde uygulanması faaliyeti olarak değerlendirilmekte ve işletmelerin inovasyon yönetimini başarılı bir şekilde uygulayabilmesi temel iki unsura bağlı olmaktadır. İlk unsur, insan, bilgi, para ve ekipman gibi teknik kaynaklardır. İkinci unsur ise bu kaynakları yönetebilme yetkinliği ve becerisidir. Bu temel iki unsuru etkili ve başarılı bir şekilde birleştirerek yönetebilmek için örgütsel ve stratejik becerilerin olması veya gerekli becerilerin edinilmesi gereklidir. Bu noktada etkili bir inovasyon yönetimi için sahip olunan tüm kaynakları etkin ve verimli şekilde kullanabilmek ve de insan kaynağını doğru şekilde yönlendirilip inovasyon sürecini empoze ederek, genel çerçeveye uygun stratejik kararların alınması gerekli olmaktadır.(Turan, 2021: 100-101).

İnovasyon yönetimi, tüm tarafların katılımıyla gerçekleşen stratejik ve etkin yönetim anlayışını gerekli kılmakla birlikte bu sürecin ve aşamalarının nasıl yönetilmesi gerektiği veya işletmenin tüm yapısını kapsayan tek bir inovasyon yönetim anlayışının olamayacağı belirtilmektedir. Bunun nedeni her sektör yapısının ve örgütlenme biçimlerinin ayrıca katılımcıların aynı olmadığı düşünüldüğünde tek bir yönetim sürecinden bahsetmek mümkün olamamaktadır (Uzkurt, 2014: 68).

Dolayısıyla ilgili alan yazında inovasyon yönetimi aşamaları ile ilgili farklı süreçler ve modeller geliştirilmiştir.

Zaltman vd. (1973)'nin iki aşamaları olarak geliştirmiş oldukları modele göre: ilk aşama 'başlatma' aşaması olup, faydalar, kurumsal yapı ve yenilikler hakkında bilgi edinme ve bu edinilen bilgilerin ışığındaki öngörülerin karar verilmesi olarak iki aşamadan oluşmaktadır. Modelin ikinci 'uygulama/gerçekleştirme' aşamasına göre, ilk aşamada alınan kararların ve uygulamaya konulmuş yeniliklerin sonuçlarının değerlendirilmesi ve sağlanan katkıya göre devamlılığına veya sonlandırılmasına karar verilmesidir (Nurdağ, Karacan, 2021: 67; Uzokurt, 2014: 69).

Rogers (1995), Zaltman vd. (1973)'nin geliştirdikleri modele paralel şekilde oluşturulan model; 'başlangıç/başlama' ve 'uygulama' olarak iki aşamadan oluşturulmuştur. Başlangıç/Başlama aşaması "gündem oluşturma ve uyumlaştırma" olarak iki aşamada oluşurken, uygulama aşaması ise "yeniden tanımlama, netleştirme ve rutin hale getirme" olarak üç aşamadan oluşturulmuştur (Uzokurt, 2014: 69).



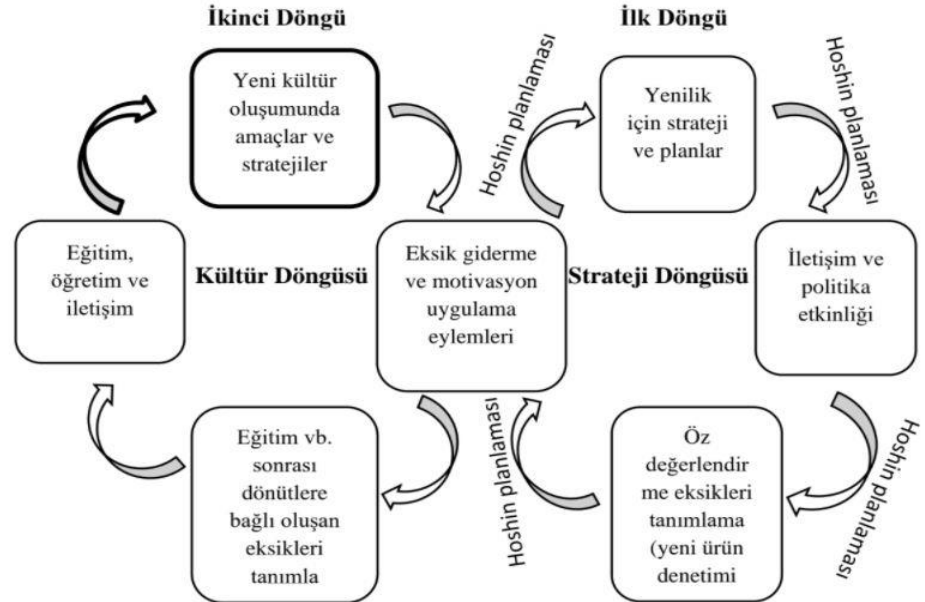
Şekil 16. İnovasyon Yönetimi Benimseme Süreci

Kaynak: Rogers(1995)'den aktaran, Uzokurt, 2014: 69.

Tidd, Bessant, Pavitt (2005), tarafından üç aşamalı geliştirilen modelin ilk aşaması 'Araştırma', ikinci aşaması 'Değerlendirme, seçme' ve üçüncü aşaması 'Uygulama' dır. Araştırma: Pazarın ihtiyaç, talep ve istekleri ile teknolojik gelişmeler gibi potansiyel olayların ve inovasyon oluşturabilecek kaynakların incelenmesini kapsayan aşamadır. Değerlendirme: İşletmenin sahip olduğu insan kaynağı ve teknolojik alt yapısına uygun, riski en az ve en avantajlı ve en iyi

yöntem ile adapte edilebilecek alternatiflerin seçilme aşamasıdır. Uygulama: Bu aşamada öncelikle sahip olunan insan kaynağının inovasyona karşı göstereceği direnç ve seçilen yeniliklerin gerçek bir çözüm yaratıp yaratmayacağı konusunda risklerin bulunduğu aşamadır. Ayrıca seçilen inovasyonun yeni ürün veya hizmet ve de iş süreçlerine uygulandığı aşamadır (Uzkurt, 2014: 69).

Martensen ve Dahlgaard (1999)'ın geliştirmiş oldukları bu model, Akao (1991)'in geliştirmiş olduğu Hoshin planmasının döngülerine dayanan bir ; plan-do-study-act (PDSA) (plan-yap-çalış-önlem al) modelidir. İlk döngü inovasyon yönetiminde strateji ve planlamada mükemmelliğe ulaşmak için kullanılır. İkinci döngü yaratıcı ve öğrenen organizasyonları hedefleyen ve inovasyonun gerçekleştiği tüm ortamı, yani şirket kültürünü iyileştirir. Üçüncü adım, tüm çalışanları yeni kültür için disiplinlerle ve ilkelerle nasıl çalışacakları ve yeterli ve ilgili bilgilerin doğru zamanda doğru kişilere ulaşmasının nasıl sağlanacağı konusunda eğitilmesi ayrıca değerlendirme ve değerlendirme yöntemlerini kullanarak işlerin nasıl geliştiğini incelendiği adımdır (Martensen, Dahlgaard, 1999: 627-630).



Şekil 17. İnovasyon Yönetimi Döngüleri

Kaynak: Martensen, Dahlgaard, 1999: 629

Basadur (1994)'un geliştirmiş olduğu inovasyon yönetimi süreci “üretme-kavramsallaştırma-optimizasyon-uygulama” olarak dört aşamadan oluşturulmuştur. İlk aşama üretme; sorunları saptama ve sorunlara ilişkin olguları tespit etmedir, ikinci aşama olan kavramsallaştırma; sorunların tanımlanması ve düşünceler üretmedir, üçüncü aşama optimizasyon; üretilen düşüncelerin geliştirilmesi ve eylem planı yapılmasıdır ve son olarak uygulama aşamasında uygulama ve kabul görme olarak özetlenebilir (Yahyagil, 2001: 11).

6.2. Araştırma

Araştırma; bilimsel ve teknik yöntemlerden faydalanarak, bir bilinmeyeni veya gerçeği, bir problemi çözmeyi hedefleyen düzenli ve sistematik çalışmadır (Leifer ve Triscari, 1987: 71). Diğer bir ifadeyle araştırma, pazarın ihtiyaç, talep, istekleri ve teknolojik gelişmelerle oluşan potansiyel fırsatların, inovasyon oluşturabilecek kaynakların incelenmesini ve ortaya çıkarılmasını kapsar (Uzkurt, 2014: 69).

İşletmeler açısından araştırma; yeni ürünler ve çıktıları sağlayacak bilgilere ulaşma aşaması olup teknoloji ve bilimin temelini oluşturmaktadır. Araştırma ile elde edilen bilgilerin işletme açısından amaçlarına ve mevcut kaynaklarına uygunluğunun da araştırıldığı aynı zamanda yeni inovatif fikirlerin çıktıları dönüşüp dönüşmeyeceğinin de araştırıldığı bir süreçtir (Batmas, 2020: 9). Araştırma tanımlarında, üç temel amaç çerçevesinde “bilimsel bilginin genişletilmesi, teknolojik bilginin geliştirilmesi ve uygulanabilirliğin değerlendirilmesi” ifade edildiği görölmektedir. Bu bağlamda araştırmanın, inovasyonun temel kaynağı olduğu söylenebilir.

Araştırma temel ve uygulamalı olarak iki farklı türe ayrılır. Temel araştırma; kavramlar üretme, yeni fenomenleri ve yeni etkinlikleri belirleme girişimidir. Bu araştırma mutlaka ihtiyaç veya ürünle ilgili değerildir. Bu nedenle önceden belirlenmiş bir yönü veya sonucu yoktur. Uygulamalı araştırma; temel araştırmayı uygulama ve bazı "potansiyel" pratik kullanıma sahip belirli bir teorik ürün/süreç geliştirme sürecidir. Uygulamalı araştırmalara genellikle yeni ürün araştırması denir (McDaniel, 2000: 279).

Araştırma, önemli miktarda yatırım gerektiren bir süreç olmakla birlikte, oluşacak yeniliklerin sonucunda yaratacağı katma değer ile yapılan yatırımı da değerli kılabilmektedir. Örneğin; Amerika Birleşik Devletleri'nde araştırma için ayrılan fon, tüm gayri safi yurtiçi hasılanın tahmini yüzde üçünü oluşturmaktadır. Ayrıca ABD şirketlerinin mevcut satışlarının %25'inin son beş yıl içinde geliştirilen ürün ve süreçlerden olduğu tahmin edilmektedir (McDaniel, 2000: 279).

6.3. Değerlendirme ve Seçme

Araştırma aşamasında belirlenmiş olan pazar ve teknoloji fırsatlarının arasından gerekli değerlendirilmenin yapılarak işletme için uygun olan fırsatların seçilmesini kapsamaktadır. Belirlenen fırsatlar içerisinden seçim yapılırken riskleri en aza indirmek için işletmenin stratejileri ile uyum sağlayacak olanlara öncelik verilerek değerlendirilmesidir. Dolayısıyla, işletmeler, pazar kaynaklı ve teknolojik potansiyel fırsatlar arasından doğru değerlendirme yaparak ve işletmenin mevcut yapısıyla uyumlu seçimler yapılması önemlidir (Uzkurt, 2020: 58).

6.4. Uygulama

Değerlendirme ve seçme aşamalarından sonra seçilmiş olan potansiyel inovasyon fikirlerinin yeni hizmet, ürün, süreç veya yeni iş modellerine uygulanması ve dönüştürülmesinin hedeflenmesini kapsar. Araştırma, değerlendirme ve seçme süreçlerinde mevcut olan risk ve belirsizliklerin, bilgi kaynaklarının desteği ve etkin kullanımı ile birlikte uygulama sürecinde ortadan kaldırılmasıdır. Bu aşama, inovasyon projelerinin uygulamaya konulması ve inovasyonun süreklilik göstermesiyle sonuçlanmaktadır (Uzkurt, 2020: 58).

6.5. Geri Besleme ve Öğrenme

İşletmeler, pazarın ihtiyaç, talep, istekleri ve teknolojik gelişmelerle oluşan potansiyel fırsatları araştırarak, değerlendirme ve seçme aşamalarından geçirerek uygulama aşamasına gelmesiyle elde edeceği sonuçları değerlendirerek, tekrar sonraki süreçlere en uygun biçimde besleme yapması geri beslemedir. Geri besleme işletmeler için süreklilik içeren öğrenme fırsatıdır. İnovasyon yönetiminde, her bir sürecin kendi içinde ve birbirini izleyen süreçlerin etkili

olması ve başarısını arttırabilmesi için, uygulanmış olan inovasyon sonunda ortaya çıkan hataları, bu hataların kök nedenlerinin, eksiklerinin, ortaya çıkış biçimlerinin detaylı analizi sonrası tespit edilerek; hayata geçirilecek olan bir sonraki inovasyon süreçlerine aktarması gerekmektedir (Uzkurt, 2020: 58).

7. İnovasyon Nasıl Yapılır?

Farklı sektörler ve yönetim anlayışlarına göre değişiklik gösterse de, inovasyonun nasıl yapılması gerektiğinden önce inovasyonun ne olduğunun anlaşılması önemlidir. Drucker, inovasyon yapmayı, tıpkı deneyimli doktorların yaşamış olduğu tekrarlanamayan, öğretilmeyen ve öğrenilemeyen ‘mucizevi iyileşmeler’ olduğu gibi, inovasyonda da mevcut kaynaklardan ileri gelmeyen, düzenli, amaçlı ve sistemli tarzda geliştirilmemiş “deha parlamasının” sonucu veya “ilham perisinin öptüğü” inovatörler vardır ve bu inovasyonlar kopya edilemez, öğretilemez ve öğrenilemezlerdir. Ayrıca tarih “deha parlaması” olarak adlandırılabilir bazı fikirler, sadece dâhice fikirler olarak kalmışlardır. Örneğin Leonardo da Vinci’nin denizaltı, helikopter veya otomatik demirci ocağı fikirleri 1500 yılındaki teknoloji ve materyalleri ile inovasyona dönüştürülmesi mümkün değildi. Buharlı makinenin mucidi olarak genellikle James Watt ve öncesinde Thomas Newcomen olarak bilinsede gerçekte ilk “deha patlaması” nı yapan kişi Robert Boyle’dır. Ancak Boyle’ nın motoru çalışmadı, o dönem Boyle’nın asistanı olan Denis Papin tarafından analizler ve çalışmalar devam ettirilmiş ardından Newcomen ve son olarak da Watt’ın çalışmaları sonucu yanmalı bir motor geliştirilmiştir. Dolayısıyla Boyle’ nin “deha parlaması” fikirler tarihinde yer alırken, Whatt’ın geliştirdiği inovasyonlar tarihinde yer almıştır. Bu bağlamda analiz yapmak, sistemli, disiplinli ve çok çalışma sonucunda ve amaçlı olarak performans sergilendiğinde inovasyon yapılmış olunur. İnovasyon yapma yolculuğunda; disiplinin çekirdeğini temsil eden inovasyonun ilkelerinde bazı “yap’lar, yapma’lar ve koşullar” bulunmaktadır (Drucker, 2017: 161-167).

Yap’lar:

- Amaçlı ve sistemli inovasyonun ilk adımı fırsatların analiziyle, fırsat kaynaklarını etraflıca düşünmekle başlar ve farklı kaynaklar, farklı alan ve

zamanlarda farklı önem derecesine sahiptir. Bu nedenle inovatif fırsatın tüm kaynakları sistemli olarak analiz edilmeli ve çalışılmalıdır.

- İnovasyon hem algısal hem de kavramsal olabilmektedir ve bu nedenle inovasyon yapabilmenin ikinci “yap” ı; bakmak, sormak ve dinlemek için sahalara ve de pazarlara çıkmaktır. Bu bağlamda ilgili fırsatları keşfetmek ve fırsatlara cevap vermek için, pazarın beklentilerini, ihtiyaçlarını ve değerlerini müşterilere, kullanıcılara bakarak analitik şekilde anlamaya çalışmaktır. Bu noktada değerlerin satın alınabilmesi algılanabilir ve şu soru sorulabilir: “Bu inovasyon onu kullanmak zorunda olan insanların onu kullanmayı *istemeleri* ve içinde *kendi* fırsatlarını görmeleri için neyi yansıtmalıdır?”

- İnovasyonun etkili olabilmesi basit ve odaklı olmasına bağlıdır, tek ve basit bir şey yapılmalı yoksa kafa karışıklığı yaratır ve çalışmayabilir. Yeni olan her şey sorunlarla karşılaşacaktır bu yüzden karmaşıksa eğer onarılamayabilir veya düzeltilemeyebilir. Tüm etkili inovasyonlar basittir ve bir inovasyonun insanlardan alacağı genellikle en büyük övgü “Bu çok açık. Neden benim aklıma gelmedi?” demeleridir.

- Etkin ve başarılı inovasyonlar küçük olarak başlar ve gösterişli olmazlar. Örneğin; aynı sayıda kibrit çöpünün bir kibrit kutusuna otomatik olarak doldurulmasını sağlamak kadar basit bir şey, İsveçli fikir babalarını yarım asır boyunca kibritte dünya tekeli haline getirmiş olmasıdır. Ayrıca inovasyonun başarılı olabilmesi için, başlangıçta az sermaye, az insan kaynağı ve sınırlı pazarlarda başlaması, gerekli değişikliklerin, ihtiyaç duyulan ayarlamaların ve yeterli zaman imkânları makulken yapılması önemlidir.

- Başarılı inovasyon için liderliği hedeflemek gereklidir, çünkü en sonunda “büyük bir iş” olmayı hedeflemesi şartı olmasa da mütevazı bir başarıyı yoksa büyük bir iş mi olacağını önceden bilinmemektedir ve en başından itibaren liderlik hedef alınmazsa yeterli inovatif olabilmesi mümkün olamamaktadır. Dolayısıyla pazarda veya sektörde hakimiyet kurmayı hedefleyen ile pazar veya sektör içerisinde küçük “ekolojik bir niş” bulmayı ve yerleşmeyi hedeflemiş olanlar, stratejilerini verili bir çevre içinde liderliği elde edecek şekilde belirlemeliler. Aksi takdirde rakipleri için tamamen bir fırsat yaratmış olurlar.

Yapma'lar:

- İlk olarak kurnaz olmaya çalışmamak olmalıdır, çünkü inovasyonlar, sıradan insanlar tarafından bir büyüklüğe eriştiğinde kabiliyetsiz insanlar tarafından kullanılması zorundadır, daha açık bir ifade ile tasarımda veya icraatta fazla parlak olan şeyler başarısız olmaya neredeyse mahkûmdur.
- Çeşitlendirmeyin, küçük gruplara bölmeyin ve tek seferde çok fazla şeyi bir arada yapmaya çalışmayın çünkü inovasyon bir çekirdekten saptığında büyük ihtimalle dağılır, fikir olarak kalır ve inovasyon haline gelemeyebilir. Ayrıca inovasyon ardında bir birleşik çabanın yoğunlaşmış enerjisine ihtiyaç duyar ve uygulamaya koyan insanların birbirlerini anlamalarını gerektirir. Bu bağlamda çok çeşitlilik ve küçük gruplara bölünmek, birlik ve ortak bir çekirdek olunmasını tehlikeye düşürmektedir.
- Son olarak ise gelecek için değil şimdi için inovasyon yapın! İnovasyonun uzun vadeli etkisi olabilir veya yirmi yıl sonra tam olgunluğa erişemeyebilir. Bununla ilgili daha önce belirtilen Leonardo da Vinci'nin parlak fikirleri gibi hemen şimdi uygulanması mümkün olmayan fikirler olarak çizim defterinde kalabilirler.

Koşul'lar:

- İnovasyon çalışmalıdır. Çoğu zaman büyük ustalık ve bilgi gerektirir. Örneğin Edison oldukça muazzam inovatif kapasiteye sahip olmasına rağmen elektrik alanında çalışmıştır. Ancak inovasyon doğal yatkınlık, ustalık ve yetenek gerektirse de sonunda gayretli, amaçlı, odaklı çalışma ve adanmışlık gerektirir.
- İnovatörler, başarmak için çalışmalarını güçlü yanlarına dayandırmalıdır. Başarılı inovatörler fırsatlara geniş açılardan bakarlar ve “Bu fırsatlardan hangileri en uygun ve yapma yeteneğine sahip olduğunu gösterdikleri şeyi hangisi harekete geçirir?” sorusunu sorarlar. Bu açıdan diğer çalışmalardan bir farkı yok gibi görünse de inovasyonun riskleri, bilgi ve performans kapasite üzerinde olan değer sebebiyle kişinin güçlü taraflarına dayanması daha önemli olabilir. Ayrıca inovasyonun doğası gereği “uygunluk” olmalıdır. İnovatif fırsatla uyumlu olma ihtiyacı onlar için önemli olmalı ve anlam ifade etmelidir. Diğer türlü inovasyonun şartı olan ısrarcı, zorlayıcı ve gayretli çalışmaya girmeye istekli olamayacaklardır.

- İnovasyon ekonomi ve toplum içindeki bir etkidir. Müşteriler, doktorlar, öğretmenler, çiftçiler dolayısıyla insanların davranışlarındaki veya çalışmalarındaki, bir şey üretme biçimlerindeki bir süreç değişikliğidir. Bu nedenle inovasyon her zaman pazara yakın ve pazar odaklı ve hatta pazar güdümlü olmalıdır.

8. İnovasyon ve Farklılıkların Yönetimi

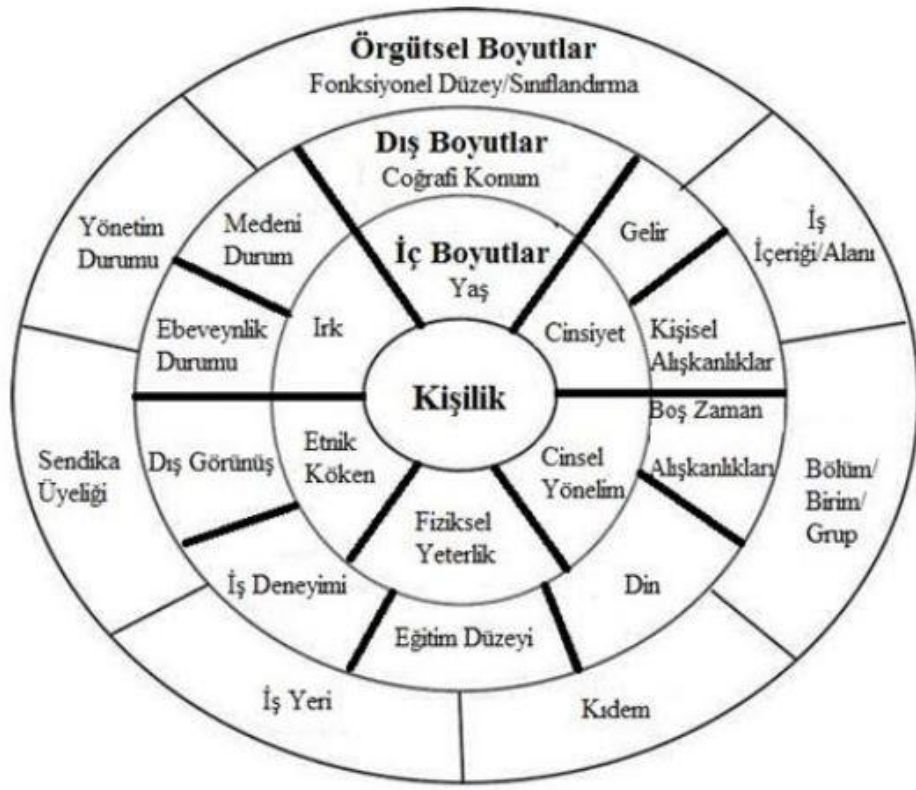
8.1. Farklılık Tanımı

Farklılık kavramının temelini “insan” oluşturmaktan kaynaklı, psikoloji, sosyoloji, felsefe, iktisat ve yönetim gibi birçok disiplinin konusu olmuş ve bu nedenle literatürde kapsamlı ve çok boyutlu araştırmaları yapılmıştır. Yerli literatürde ise Türkçe karşılığı “Çeşitlilik” ve “Farklılık” olarak yer edinmiştir. İşletmeler için son derece önemli olan farklılıkların yönetiminden önce farklılık kavramı üzerinde durmak yararlı olabilir.

Farklılık; eşit istihdam fırsatı (Equal Employment Opportunity (EEO)) yasasını yansıtmaya eğiliminde olup, ırk, cinsiyet, yaş, etnik köken, dil, din ve engellilik açısından oluşan farklılıklardır. Diğer bir ifadeyle farklılık, ırk, cinsiyet gibi demografik özellikler ile sınırlı olmayıp, geniş anlamda bireyler arası kişilik özellikler, fiziksel özellikler, dil, coğrafi köken, eğitim, cinsel/duygusal yönelim, yaşam tarzı, medeni durumu, değerler, inançlar, ekonomik durum gibi arka plandaki özellikleri ve farklılığı oluşturan tüm unsurları içermektedir (Wentling, 2001: 3).

Farklılık iki boyutta ele alınmıştır. İlk boyutta, yaş, cinsiyet, etnik köken, cinsel eğilim ve fiziksel beceriler yer alırken, ikinci boyutta medeni durum, eğitim, inanç, tutum, davranış, iş tecrübesi ve gelir durumu gibi özellikleri kapsamaktadır (Ersöz, 2021:6). Gardenswartz ve Rowe (1998) farklılık tanımlamasını dört boyutta gruplandırarak ele almışlardır. Bu boyutların ilki; Kişilik olup kişilik boyutunu da beş alt boyut (açıklık, vicdan, dışa dönüklük, uzlaşılabilirlik, nevroitiklik) olarak belirtmiştir. İkinci boyut: İç Boyutlardır. İç boyutları kapsayan özellikler ise yaş, ırk, cinsiyet, cinsel yönelim, fiziksel yetenek, etnik kökendir. Üçüncü boyut: Dış Boyutlar; ‘coğrafi konum, gelir,

kişisel alışkanlıklar, eğlence alışkanlıkları, din, eğitim durumu, iş deneyimi, görünüm, ebeveynlik durumu, medeni durumudur'. Dördüncü boyut ise: Örgütsel boyutlardır. Bunlar; 'fonksiyonel seviye, iş içeriği, iş alanı, iş bölümü, iş birimi, iş grubu, kıdem, iş yeri, sendika üyesi olup olmama durumu, yönetim kademesindeki durumu' olarak belirtmiştir (Karakaş, 2021: 12-13).



Şekil 18. Farklılık Kavramının Boyutları

Kaynak: Gardenswartz ve Rowe (1998)'den aktaran Karakaş, 2021: 12-13.

8.2. Farklılıkların Yönetimi

Farklılık yönetimi, 1990'lı yıllarda Amerika'da birden çok etnik kökenin ve farklı milletlerin bir arada yaşamasından kaynaklı, insanların eşit hak, eşit ücret, eşit eğitim gibi hak taleplerinin artması sonucu farklılık (diversity) yönetimi kavramı çalışmaları başlamış ve işletmeler için farklılık yönetiminin önemi anlaşılmaya başlanmıştır. ABD'de Hudson Enstitüsü 1987'de "Workforce 2000" raporunu yayınlamasıyla farklılıkları yönetmek, işletmeler için ayrıca bir önem kazanmıştır (Manoharan ve Singal, 2017: 78).

Farklılıkların yönetimi, bir yönetim biçimi olup en yalın ifadeyle; her bir bireyin farklı olmasından kaynaklı oluşan sorunları yönetmek ve farklılıktan oluşan kaynağı işletmeye fayda yaratacak şekilde yönetilmesini hedefleyen bir kavramdır. İlgili alan yazında farklılık yönetimi ile ilgili çeşitli tanımlamalar yapılmıştır. Bu tanımların çoğunluğunda üç temel unsura değinilmiştir. Birincisi; “Farklılıklar ve onların etkili yönetimi örgüte değer katabilir”, ikincisi; “Var olan farklılıkların kaynağı sadece doğuştan değil, sonradan da kazanılabilir”, üçüncüsü; “Farklılıkların yönetiminin ilgi kaynağının işletmenin çalışma çevresi ve örgütün kültürü olduğu” düşüncesidir (Çakır, 2011: 19; Aksu, 2008: 6-7).

Kavramsal olarak ilk kez ele alındığı belirtilen Thomas (1991) farklılıkların yönetimini; organizasyonda mevcut olan farklılıkların, aralarındaki ilişkilerin; tüm organizasyon yapısındaki herkesin fayda ve amaçlarına uygun olacak şekilde planlı ve programlı yönetilip değerlendirilmesi olarak ifade etmiştir. Ayrıca farklılıkların yönetimi amacının farklılıkları ve farklı olanları kontrol altında tutmaya çalışmak değil, bireylerin potansiyellerini ortaya çıkararak gösterebilme imkânının tanınması olarak kabul edilir (Rengi, 2021: 30; Vural, 2019: 40; United States Government Accountability Office Araştırma Raporu, 2005: 5).

İşletmelerin; farklılıkları etkin ve başarılı yönetmesiyle, maliyet azalışlarında, yaratıcılık düzeylerinde, , kaynak yaratmada, pazarlama araçlarında, kriz yönetimlerinde ve organizasyon esneklik alanlarında rekabet avantajı sağlamaktadır. Ayrıca tüm bireylerin gayri resmi sosyal ağlara, resmi örgüt programlarına daha fazla dâhil olmasını sağlamak için tasarlanmış gönüllü bir organizasyon programıdır (Gilbert, Stead, Ivancevich, 1999: 61-64). Organizasyondaki mevcut tüm farklılıklara saygı duyulması, değer verilmesi, ayrımcılık gözetmeden tüm herkese eşit haklar ve eşit çalışma koşulları altında istihdam sağlanması; farklılıkların organizasyon amaçları doğrultusunda performans arttırarak rekabette üstünlük kazandıracak şekilde yararlanılmasıdır. Diğer bir ifadeyle; benzerlikleri ve farklılıkları kabul ederek, geleceğe odaklı, değer olguların yön verdiği, iletişim odaklı, stratejik ve işletme adına değer yaratmayı amaçlayan yönetim biçiminin planlı ve programlı uygulamasıdır (Sürvegil, 2008: 126; Keil vd., 2007: 6).

8.3. Farklılıkların Önemi

Örgütler için farklılıkların öneminin savunucularından Jackson (1989), örgüt yapısının heterojen olması yaratıcılığı ve yenilikçiliği teşvik ettiğini, tutumların, bilişsel işlevlerin ve inançların popülasyonda rastgele dağılmadığını, yaş, ırk ve cinsiyet gibi demografik değişkenlerle sistematik olarak değişme eğiliminde olduğunu ve bu nedenle, örgütlerde artan kültürel çeşitliliğin problem çözme, karar verme ve yaratıcı görevler için farklı bakış açılarının beklenen bir sonuç olduğu ifadesiyle vurgulamaktadır. Örgütlerdeki farklılık ile yaratıcılık ilişkisi yenilikçiliği desteklemektedir (Cox, Blake, 1991: 50).

Kanter (1983)'in inovasyon çalışmasında, en yenilikçi şirketlerin bilinçli olarak "bir fikir pazarı yaratmak için, bir sorunla ilgili çok sayıda bakış açısının getirilmesi gerektiğini kabul ederek" heterojen ekipler kurduklarını ortaya koydu. Ayrıca inovasyon konusunda yüksek şirketlerin ırkçılık, cinsiyetçilik ve sınıf ayrımcılığını ortadan kaldırmada çoğundan daha iyi bir iş çıkardığını ve daha az yenilikçi şirketlerden daha fazla ırk, etnik azınlık ve kadın ve istihdam etme eğiliminde olduğunu özellikle belirtmiştir. (Cox, Blake, 1991: 50).

Diğer bir bakış açısıyla farklılıkların işletmeler için neden önemli olduğuyla ilgili; başta ayrımcılık konusu hem etik açısından hem de yasal olarak yanlış olması ilk yanıt olabilir. Ayrıca günümüz çağında “Farklılıklara neden önem verelim?” sorusunun en önemli yanıtı; çalışan motivasyonu sağlamada, verimliliğin artırılmasında ve sürdürülebilir rekabet başarısında işgücü çeşitliliğinin etkisi önemlidir (Keil vd., 2007: 4). İşgücünde farklılığı stratejik hedef olarak benimsemeyen işletmelerin, ürünlerini ve hizmetlerini farklı pazarlara açılabilme şanslarının az olduğu, zaman içerisinde örgütünde ayrımcılık politikaları yürüttüğü suçlamasıyla karşılaşarak imaj zedelenmesi yaşaması ve dolayısıyla işletme varlığının ortadan kalkması kaçınılmaz son olabilmektedir (Yanaşma, 2011: 90).

8.4. Farklılığın Nedenleri

Farklılıkların ilk başta gelen ve en temel nedeni bireylerin değişen demografik yapılarından kaynaklanmaktadır. Bu demografik farklılıklar; yaş,

cinsiyet, ırk ve eğitim olarak sınıflandırılırken diğer farklılık nedeni kültür farklılığı olarak belirtmiştir (Köksalan, 2019:53-55).

Gardenswartz ve Rowe (1998) farklılıkların nedenlerini ve boyutlarını 4 grupta toplamışlardır. İlk grupta; Kişilik olup kişilik boyutunu da beş alt boyut (açıklık, vicdan, dışa dönüklük, uzlaşılabilirlik, nevroitiklik) olarak belirtmiştir. İkinci grup: İç Boyutlardır. İç boyutları kapsayan özellikler ise yaş, ırk, cinsiyet, cinsel yönelim, fiziksel yetenek, etnik kökendir. Üçüncü grup: Dış Boyutlar; ‘coğrafi konum, gelir, kişisel alışkanlıklar, eğlence alışkanlıkları, din, eğitim durumu, iş deneyimi, görünüm, ebeveynlik durumu, medeni durumdur’. Dördüncü grup ise: Örgütsel boyutlardır. Bunlar; ‘fonksiyonel seviye, iş içeriği, iş alanı, iş bölümü, iş birimi, iş grubu, kıdem, iş yeri, sendika üyesi olup olmama durumu, yönetim kademesindeki durumu’ olarak belirtmiştir (Karakaş, 2021: 12-13).

Esty, Griffin ve Hirsch (1995), en önemli olduklarını düşündükleri farklılık nedenlerini 10 farklı boyutta değerlendirmişlerdir. Bunlar; Yaş, Cinsiyet, Cinsel yönelim, Irk, Din, Etnik köken, Sınıf, Aile durumu, Fiziksel yeterlilik/Engellilik, Hiyerarşi ve Sınıflardır (Sürgevil, 2008: 11).

Mannix ve Neale (2005) farklılık nedenlerini aşağıda Tablo 5’de gösterildiği gibi, 6 kategoride gruplayarak belirtmişlerdir.

Tablo 6. Farklılık Kategorileri ve Türleri

Sosyal Kategori Farklılıkları	İrk
	Etnik Köken
	Cinsiyet
	Yaş
	Din
	Cinsel Yönelim
	Fiziksel Yeterlilik
Bilgi veya Becerilerdeki Farklılıklar	Eğitim
	İşlevsel Bilgi
	Bilgi veya Uzmanlık
	Kişiyeye yönelik Eğitim
	Tecrübe
	Yetenekler
Değerler veya İnançlardaki Farklılıklar	Kültürel Geçmiş
	İdeolojik İnançlar
Kişilik Farklılıkları	Bilişsel Tarz
	Duygusal Eğilim
	Motivasyon Faktörleri
Örgütsel ya da Toplumsal Statü Farklılıkları	Görev Süresi
	Unvan
Sosyal ilişkilerdeki ve iletişimdeki Farklılıklar	İşle İlgili Bağlar
	Arkadaşlık Bağları
	Topluma Yönelik Bağlar
	Grup İçi Üyelikler

Kaynak: Mannix ve Neale, 2005: 36

Jehn, Northcraft ve Neale (1999), farklılıkların nedenlerini üç ayrı kategoride ele alınmıştır. İlk olarak; bilgiye dayalı (informational diversity) farklılıklar, ikinci kategori; sosyal kategori farklılıkları (social category diversity), üçüncü kategori; değer farklılıkları (value diversity). Bu kategorilerdeki farklılıklar uygulamaya geçildiğinde net ve belirgin şekilde ayrılmayabileceği,

daha açık ifadeyle iki birey hem ırksal hem aldıkları eğitim hemde değerleri bakımından farklılıklara sahip olabilirler (Jehn, Northcraft ve Neale, 1999: 743-745).

Kocuk (2019) yapmış olduğu çalışmasında, ilgili literatürde çoğunlukla belirtilen demografik, sosyal ve kültürel, kişilik farklılıklarına ilaveten kuşak farklılıklarını da ekleyerek dört grupta incelemiştir. Kuşak farklılıkları, yetişme tarzları ve bulundukları ortam aynı olmamasından dolayı; karakter, sosyal hayat ve çalışma yaşamlarında önemli farklılıklar bulunmaktadır. Dolayısıyla farklı kuşaktan bireylerin aynı örgütte bulunduklarında iletişim, algı, yöntem ve uygulama gibi alanlarda çözüm bulunması gereken sorunları ortaya koymaktadır (Kocuk, 2019: 25; Adıgüzel, Batur, Ekşili, 2014: 166-167).

Tablo 7. Farklılık Kaynakları

Demografik Farklılıklar İrk Etnisite Cinsiyet Yaş ve Deneyim	Kişisel Farklılıklar Kişilik Eğitim Cinsel Yönelim Zihinsel ve Duygusal Yetenek Sosyal Özellikler Fiziksel Yetenek ve Bedensel Engellilik
Sosyal ve Kültürel Farklılıklar Değerler ve Tutumlar Medeni Durum Kültürel Farklılıklar Dini Farklılıklar	Kuşak Farklılıkları Gelenekselciler (Traditionalists) Bebek Patlaması (Baby Boomers) X Kuşağı Y Kuşağı. Z Kuşağı

Kaynak: Kocuk, 2019: 25

8.5. Farklılıkların Yönetim Açısından Fayda ve Sakıncaları

Hubbard (2004) farklılıkların işletmeler için stratejik bir öneme sahip olduğunu ve önemli avantajlar elde ettiğini ifade etmiştir. Diğer taraftan ise İş gücü çeşitliliği, işletmeler için olumlu ve olumsuz potansiyele sahip iki ucu keskin bir kılıç olarak ifade edilmektedir. Ayrıca işyerinde çeşitlilik, kurumsal bir fayda sağlama potansiyeline sahip olmakla birlikte, aynı zamanda kurumsal bir sorumluluktur. Demografik çeşitliliğin rekabetçi bir iş avantajına yol açtığı, çünkü buna değerler, inançlar, tutumlar ve kişilikteki çeşitliliğin eşlik etmesi nedeniyle çalışanların daha karmaşık problem çözme ve daha üst düzey düşünme ile meşgul olmalarını sağlayan ek bilişsel kaynaklarla sonuçlanmaktadır (Chrobot-Mason, Aramovich, 2013: 665, Vural, 2019: 53).

Farklılıkların yönetim açısından başlıca faydaları, en başarılı yetenekleri çekmek ve organizasyon içinde tutabilmek, pazar rekabetinde üst pazarda olmak, yüksek derecede yaratıcılık, yenilik, çok kültürlü iletişim, yabancı müşteri profiline karşı duyarlılık, daha etkin ve etkili karar alma, problemleri çözebilme, çalışanların motivasyonlarını arttırmak, örgütsel etkinliğini artırmak, daha etkin, nitelikli yönetim, iç-dış çevresel değişikliklere kolay uyum sağlama; işten ayrılma, işe devamsızlık ve iş davalarındaki maliyetlerde azalma olarak sayılabilir. Sakıncalar açısından bakıldığında ise, farklılıkların ayrılıkları oluşturduğu, ayrılıkların da ilişkilerde potansiyel problemleri ortaya çıkarabildiği bilinmektedir. (Balay, Sağlam, 2004: 37).

Cox ve Blake (1991), farklılıkların işletmeler açısından yaratacağı faydalara ve edineceği kazanımları sekiz madde ile belirtilmiştir (Vural, 2019: 55). Bu maddeler:

- İşgücü devir oranının düşük tutarak maliyetleri azaltmak,
- İnsan kaynağı seçiminde tutarlı ve kararlı davranılması,
- Farklılıklara karşı saygılı olmak ve bu sayede müşteri çeşitliliğini arttırarak pazar payını genişletmek
- Bakış açılarına farklılık getirmek ve analitik düşünce yapısı elde etmek,
- Yaratıcı ve yenilikçi insan kaynağı istihdam etmek,

- Organizasyonlarda uyum ve etkileşim düzeyinin arttırmak,
- Rekabet ortamında üstünlük sağlamak,
- İşörenlerin motivasyonlarını ve dolayısıyla verimliliklerini de arttırarak karlılığı yükseltmek

Diğer araştırma sonucunda saptanan faydalar, işgücü farklılıklarına sahip işletmelerin ilk başta gelen elde edeceği fayda “motivasyon ve etkin gelişim” ,diğer bir önemli faydalar ise “nitelikli çalışanları işletmeye çekmek, kurum itibarını geliştirmek ve örgüt içindeki kültürel değerleri güçlendirmek” gelmektedir (Sürgevil, Budak, 2008: 82).

İşletmelerdeki farklılıkların etkileri; duygusal sonuçlar, bilişsel çıktılar, sembolik etkiler ve iletişimle ilgili etkiler olmak üzere dört konu çevresinde toplanmıştır (Bogaert ve Vloeberghs, 2005: 486):

Duygusal sonuçlar: İşletmede “örgütsel bağlılık veya düşük iş doyumu” sonuçları oluşabilmektedir.

Bilişsel çıktılar: Yaratıcılık ve yenilik düzeyinin artması sağlanabilir.

Sembolik etkiler: “Farklı işgücü” ayrıca “Eşitlik sembolü” sembolleri örgüt itibarı için çok önemlidir.

İletişimle ilgili etkiler: “Farklılıklar, örgüt ya da grup içindeki iletişim süreçlerini doğrudan etkilemektedir”.

Avrupa Komisyonu (European Commission) tarafından yapılan işgücü çeşitliliğinin işletmelere maliyet ve faydalarının yapıldığı çalışmada, dört AB ülkesinde 200 şirketin katıldığı bir anket de dâhil olmak üzere birçok kanıt kaynağı kullanılmıştır. Ayrıca kapsamlı literatür taraması; 6 Üye devlette çeşitliliği teşvik programlarına ilişkin 8 vaka çalışmasının geliştirilmesi ve şirketler, iş örgütleri, ulusal hükümetler, eşitlik ajansları, sendikalar ve sivil toplum kuruluşları ile 48 röportaj gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgular, çeşitlilik politikaları ve bunların ölçümleri hakkında işletme yöneticileri, sosyal ortaklar ve politika yapımcılarla ilgili önemli bilgiler sunmaktadır. Bulgulardaki

bazı bilgiler aşağıda verilmiştir (Avrupa Komisyonu, 2003. Çeşitliliğin maliyetleri ve faydaları | Avrupa Entegrasyon Web Sitesi (europa.eu)).

İş gücü çeşitliliği politikalarını uygulayan şirketler, uzun vadeli rekabet gücünü güçlendiren önemli faydaları belirler ve bazı durumlarda performansta kısa ve orta vadeli iyileştirmeler de sağlar(Şekil 11).



Şekil 19. Aktif Çeşitlilik Politikaları Olan Şirketlerin Kazanılan Faydalar

Kaynak: Avrupa Komisyonu, 2003. Çeşitliliğin maliyetleri ve faydaları | Avrupa Entegrasyon Web Sitesi (europa.eu)

Farklılık politikalarının en önemli faydasının, kurumsal ve insan sermayesinin güçlendirilmesinden kaynaklandığı görülmektedir. Bilgi sermayesi ile birlikte, çok çeşitli sektörlerdeki şirketlerin rekabet avantajı sağlamak ve değer yaratmak için kullandıkları başlıca maddi olmayan varlıklarıdır. Diğer taraftan farklılık politikalarının uygulanmasıyla ilgili maliyetlerde vardır. Bunlar, ayrımcılıkla ilgili yasalara uymanın ve farklı bir işgücünün işe alınması, elde tutulması ve geliştirilmesi gibi iç kültürleri değiştirmeye yönelik programların uygulanmasının nakit maliyetlerini içerir. Ayrıca, yönetim zamanının saptırılmasıyla ilişkili fırsat maliyetleri ve büyük organizasyonel değişim programlarıyla ilişkili “yürütme riskleri” de vardır.

İşgücü farklılığı politikalarının maliyet ve faydalarının etkin sistematik ölçümü, mevcut programları sürdürmek ve özellikle “kullanıcı olmayanlar” tarafından

daha fazla yatırım için iş gerekçesi oluşturmak için esastır. Önde gelen şirketler, işgücü farklılığı politikalarına yapılan yatırımların maliyetlerini ve faydalarını birkaç nedenden dolayı ölçüyor: ilk olarak, ölçümün eyleme geçme eğilimi vardır – “ölçülen şey yapılır”; ikincisi, iyi uygulama, gayrimaddi varlıklara yapılan yatırımlar da dâhil olmak üzere her türlü yatırımın maliyet ve faydalarının ölçülmesini gerektirir; üçüncüsü, ölçüm, kıt kaynakların sürekli kullanımı için bir gerekçe sağlar; ve son olarak, ölçüm yöneticilerin gelecekteki benzer yatırımlar için ders almalarını sağlar.

Karmaşık bir engeller grubu, AB'deki şirketler arasındaki farklılık politikalarına yapılan yatırımın ölçeğini sınırlar. Bunlar, hassas verilerin tutulması ve işlenmesine ilişkin yasal kısıtlamaları; farklı sosyal gruplara verilen ulusal kültürel tepkilerdeki farklılıklar; işletmelerin kültürünü değiştirmedeki zorluklar; çeşitlilik politikalarının içeriği, faydaları, mekanizmaları ve mantığı hakkında şirketler arasında farkındalık eksikliği ve bazı engellerin üstesinden gelinmesine yardımcı olmada oynayacağı önemli bir rolü vardır. işgücü çeşitliliği politikalarına yapılan yatırımları sınırlayan iki büyük 'iç' engel olduğunu göstermektedir. Bunlar, bir işletmenin kültürünü değiştirmedeki zorluklar ve işgücü çeşitliliği politikalarına ilişkin farkındalık eksikliğidir. Şirketlerin karşılaştığı temel sorunlar, yönetim uzmanlığı eksikliği ve çalışanlar ile yöneticiler arasında değişim korkusudur.

Diğer maddi olmayan duran varlık biçimlerine yapılan yatırımları desteklemek için mevcut kanıtlarla karşılaştırıldığında, iş gücü çeşitliliğine yatırım için iş gerekçesi embriyonik ve parçalı olduğu görülmektedir. Ancak, hükümetler ve diğer aktörler tarafından, özellikle çeşitlilik politikalarına yatırım yapmış şirketlerin deneyimleri hakkında daha fazla bilgi sağlanması yoluyla, bu zayıflıkların üstesinden gelmek için harekete geçilebilir.

Farklılıklar, uzun vadeli “değer yaratan unsurların” güçlendirilmesi, yani şirketlerin rekabetçi olmalarına, istikrarlı nakit akışları yaratmalarına ve hissedarlarını memnun etmelerine olanak tanıyan maddi ve maddi olmayan varlıklardır. Bunlar, kilit paydaşlar ve müşterilerle farklılaştırılmış bir itibar oluşturmayı ve bir şirket içindeki insan sermayesinin kalitesini iyileştirmeyi içerir.

Ayrıca maliyetleri azaltarak, işgücü eksikliklerini çözerek, yeni pazarlar açarak ve mevcut pazarlardaki performansı artırarak nakit akışlarını iyileştirmek için kısa ve orta vadeli fırsatlar yaratmaktadır. Bunlar aynı zamanda “yatırım getirisi” (ROI) faydaları olarak da bilinir. Bir diğer önemli konu da, çeşitliliğe yönelik ticari faydalar ile yatırımları birbirine bağlamanın zorluğudur. Nakit akışlarındaki kısa ve orta vadeli iyileştirmeler için bile, çeşitlilik politikalarının performanstaki iyileşmelere katkıda bulunan birkaç faktörden yalnızca biri olması muhtemeldir.

Farklılıklara yatırım yapmanın maliyetlerine bakıldığında dört tür maliyet oluşabilmektedir. Bu maliyetler; Yasal Uyum Maliyetleri, Farklılığın Nakit Maliyetleri (Uzman Personel), Farklılığın Fırsat Maliyetleri (Kıt bir kaynak diğer üretken faaliyetlerde kullanılamayacağı için faydaların kaybını temsil eder), Farklılığın İş Riskleri (Kurumsal kültürleri değiştirmek için tasarlanmış birçok programın uygulanması planlanandan daha uzun sürer veya tamamen başarısız olabilme riskidir) (Avrupa Komisyonu Raporu, 2003. Çeşitliliğin maliyetleri ve faydaları | Avrupa Entegrasyon Web Sitesi (europa.eu)).

Farklılıkların yönetim açısından faydalar oluşturduğu gibi sakıncaların oluşmasına da sebep olmaktadır. Farklılıklar; iletişim, takım çalışması, disiplin, çatışma, planlanan zamana uymama, işe devamsızlık, hata yapmamaya özen göstermeme, inisiyatif ve risk almama, geri bildirim ve kalite performans gibi bazı dezavantajları oluşturmaktadır (Kocuk, 2019: 6; Sürgevil, 2008: 96).

Farklılıkların örgütler açısından başlıca sakıncaları (Memduhoğlu, 2007: 75):

Bağılılık: Benzer özellikler gösteren bireyler daha uyum içerisinde olurken, farklılıklar takım bağlılığını azaltmaktadır.

İletişim: Örgüt içerisindeki farklı bireyler arasında fikir ayrılıkları ve yanlış anlamalar yaşanabilmekte ve iletişim problemini oluşturmaktadır.

Çatışma: Farklılıkların olduğu örgütte çatışmaların yaşanması kuvvetli ihtimal olarak görülmektedir.

Ayrımcılığı meşrulaştırma: Farklılıkların yönetim tarafından uygulamada eşitsizliğe ve ayrımcılığa neden olabilmekte ve bu durumun meşrulaştırılması

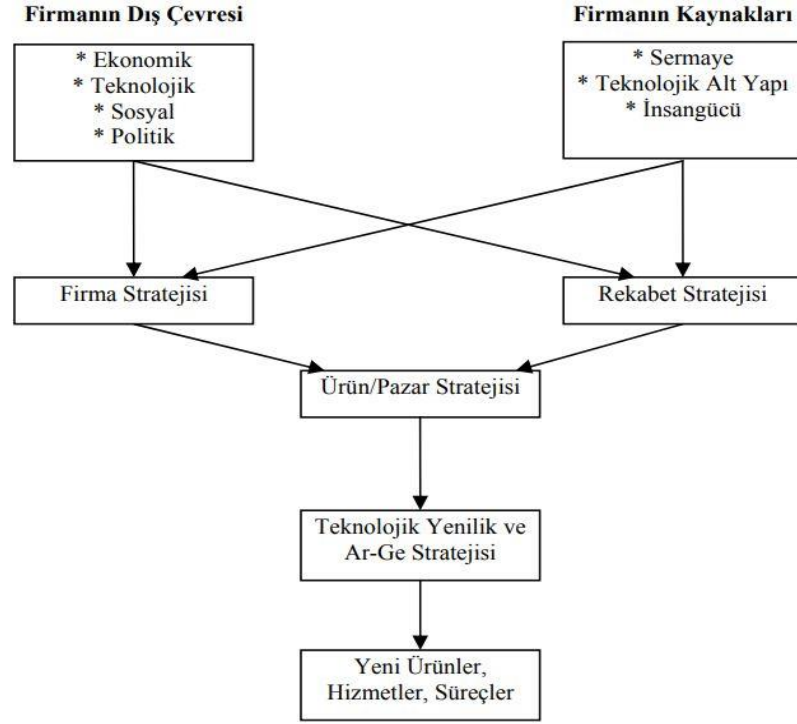
kaygısı ile ilgilidir. Örneğin; örgütteki kadın çalışanlara daha fazla esnek mesai uygulanması ayrımcılığın uygulanmasına ve bunun meşrulaştırılmasına neden olmaktadır.

İşgücü İstismarı: Gelişmiş ülkelerdeki ulusal şirketlerin, gelişmemiş ülkelere ucuz işçi toplamaları işgücü istismarını oluşturmaktadır. 1970'lerde yoğun şekilde Almanya'nın Türkiye'den işgücü sağlamış olması örnek olarak değerlendirilebilir.

Farklılıkların özellikle iyi yönetilemediği durumlarda, verimlilikten düşme, çatışmaların yaşanması, iletişim boşluklarının oluşması, adaletsiz işe alma ve terfi uygulamalarının olması sonuçlarına yol açabilir (Sürgevil, 2008: 96-97).

9. İnovasyon Stratejileri

İşletmelerin büyüme ve yaşamını sürdürebilmeleri, rakipleri karşısında rekabet savaşlarında üstün olabilmeleri için inovasyon stratejilerine ihtiyaçları vardır. Bu stratejilerin net ve kesin hatları bulunmamakla birlikte işletmelerin durumu kavramsallaştırma ve bir bütün olarak görebilmeleri açısından önemlidir. İşletmeler mevcut iç ve dış çevrelerine göre veya zamanla değişen çevre koşullarına göre aynı anda birden fazla strateji uygulayabilir ve sahalarına göre de farklı stratejiler seçebilir (Durna, 2002: 124).



Şekil 20. İnovasyon Stratejileri Belirleme Süreci

Kaynak: İnceler (1995)'den aktaran Durna, 2002: 127.

İnovasyon stratejileri, işletmelerin büyüme hedeflerine karşılık yaratmış olduğu yeni ürün ve hizmetlerle ne durumda ve nasıl kesişeceği hakkında bir yol haritası çıkarmaktadır. Bir inovasyon stratejisi: -Yeni ürün/hizmetin, süreçlerin ekonomik amaçları, -yeni ürün/hizmet, süreçlerin stratejik görevlerini tanımlayan stratejik roller, -yeni ürün/hizmet, süreç fikirlerine geçişi sağlamaya yarayan eleme ölçütü olarak üç temel bileşenlerden meydana gelmektedir (Enginoğlu, 2015: 35).

İşletmeler en uygun inovasyon stratejisini belirlerken karar aşamasında belirli başlıca faktörlerini inceleyip değerlendirmesi gereklidir. Bu faktörler: İşletmenin; rekabetçilik seviyesi, öğrenme kapasitesi, teknolojik altyapısı, üretim yetkinliği ve örgütsel yapısı olarak örnek verilebilir (Uzkurt, 2020: 59).

9.1. Liderlik Stratejisi

Liderlik stratejisi, işletmenin inovasyon yapma çabasını teşvik eden ve işletmenin inovatif yapısı üzerinde etkili olan bir stratejidir. İlgili sektörde lider

olabilmek oldukça yoğun yenilik yapma çabası; yeni ürün, hizmet veya süreçleri pazara ilk sunan olmakla ilgilidir. Dolayısıyla liderlik stratejisine sahip işletmeler, sürekli olarak yeni ürün, hizmet ve süreç geliştirirken aynı zamanda dışarıda geliştirilen ürün, hizmet ve süreçleri, teknolojik ve bilimsel gelişmeleri yakın takip altında tutması gereklidir. Diğer taraftan liderlik stratejisi, işletme çalışanlarını yeniliğe motive ederek dinamik; yaratıcı, yeniliğe adapte olabilen, esnek ve aynı zamanda dışa açık bir yapı oluşmasını sağlayacaktır. Pazarda güçlü ve lider konumunda olmak isteyen işletmelerin takip edeceği liderlik stratejisi, inovatif ürün, hizmet ve süreç oluşturabilmek için pazarlama ve Ar-Ge çalışmaları için ayırdığı kaynaklarına diğer rakiplerinden daha fazla önem vermesi; ya bir fiyat kayması politikası benimsemesini ya da yüksek bir pazar payı elde etmeye dayalı bir penetrasyon politikası benimsemesini sağlamalıdır. (Trott, 2012: 216-217; Uzokurt, 2017: 243; Uzokurt, 2014: 88-89).

9.2.Takipçilik Stratejisi

Takipçilik stratejisi, dışarıda diğer rakipleri tarafından geliştirilmiş, pazara ilk defa giren yeni ürün veya hizmetleri takip edip anında karşılık vererek pazara gitmeyi hedefler. Diğer bir ifadeyle liderlik stratejisini izleyen işletmeleri takip etme stratejisidir. Bu stratejiyi uygulayan işletmeler risklerden, maliyetlerden ve Ar-Ge maliyetlerinden kaçınmak amaçlı genellikle tercih edilen bir stratejidir. Ancak takipçilik stratejisi, pazara çıkan yeni ürünleri takip ve hızlı şekilde taklit ederek veya alternatif olacak bir ürün yaratabilmesi için güçlü teknolojik alt yapı oluşturması gereklidir. İnovatif ürünleri ilk defa üretmek yerine taklit eden bu strateji, işletme yapısında yaratıcılığı çok fazla geliştirmemektedir ancak taklit edebilme için gerekli olan teknoloji sayesinde belli ölçüde yenilik takipçisi olması üzerinde olumlu etki sağlayacaktır (Trott, 2012: 217; Uzokurt, 2020: 59).

Liderlik ve takipçilik stratejileri, Porter'in geliştirdiği lider ve takipçi stratejilerinden hareketle geliştirildiği ifade edilmektedir. Bu stratejiler genellikle yoğun ve güçlü rekabetin olduğu pazarlarda lider durumundaki işletmeler tarafından izlenen stratejilerdir. Bu lider işletmeler pazara yeni ürün çıkartmak ve rakiplerine hızlı karşılık vermektedirler. Liderin, işletmelerin inovasyon konusunda takipçi mi veya lider mi olduğunu belirlemesi zordur. Çünkü bazı

işletmeler, her iki rolde olabılıp ve zaman zamanda rollerini değiştirebilmektedirler; bir şirket, özellikle bir rakiple şiddetli bir rekabet içindeyken, ilk iki stratejinin her ikisini de takip eder. Bazen bir ürün geliştirme ile pazara ilk giren kişi, ancak bir sonraki ürün geliştirme ile rakibini takip eden kişidir. Bu genellikle sağlıklı rekabet olarak adlandırılır ve hükümetlerin yaymaya çalıştığı bir olgudur (Trott, 2012: 218; Uzkurt, 2017: 244).

9.3. Maliyet Minimizasyon Stratejisi

Bu strateji, düşük maliyetli bir üretici olmaya dayanmaktadır ve başarı, üretimde ölçek ekonomilerine ulaşılmasına bağlıdır. İşletmenin, üretim ve süreç mühendisliğinde olağanüstü beceri ve yeteneklere sahip olmasını gerektirir. Bu sahip olunması gereken teknoloji tabanının yukarıdaki iki strateji kadar iyi gelişmiş bir teknolojiye ihtiyacı olmamasıyla birlikte diğer şirketlerden lisanslanabilir. Bu nedenle başka bir şirketi takip etmeyi içermesi bakımından savunma stratejisine benzer. Asya ekonomileri tarafından çok etkin bir şekilde uygulanan bir stratejidir. Daha düşük işgücü maliyetleri ile bu ekonomiler, şirketlere mevcut ürünleri daha düşük fiyatlarla taklit etme fırsatı sunarak, örneğin ayakkabı veya elektronik gibi bir pazara girmelerine ve pazarda yer edinmelerine yardımcı olmuştur (Trott, 2012: 218).

9.4. Pazar Bölümleme Stratejisi

Belirli bir pazar segmentinin veya nişin kesin gereksinimlerini karşılamaya dayanır. Büyük ölçekli üretim genellikle gerekli değildir ve ürünler, birkaç ürün değişikliği ile karakterize olma eğilimindedir. Genellikle geleneksel ürünler olarak adlandırılırlar (Trott, 2012: 218).

9.5. Liderlik, İnovasyon İsteği ve Vizyon

İşletmelerin genelinde mevcut durumu sürdürme ve değişim istemeyen bir yaklaşım tarzıyla yapılarını sürdürmeyi isterler. İnovasyon ise sürekli bir öğrenme ve gelişim içerisinde olup sürekli bir değişim sürecidir. Bu bağlamda inovasyon konusunda başarılı olmak isteyen işletmelerin sürekli değişim ve yenilik için kararlılık da önemlidir. İnovasyon, risk, maliyet ve zaman alabilir hale gelebilir. Bu noktada özellikle üst yönetimin inovatif bir yapıya ulaşma konusunda kararlı

ve istekli olması; çalışanların ve şirket yapısının inovasyonlara adapte olabilmesi açısından son derece önemlidir (Uzkurt, 2020: 60).

Vizyon, işletmelerin amaçların, stratejik planların ve hedeflerini belirleyen yolun başlama noktasıdır. Diğer bir ifadeyle, “inovasyon vizyonla başlar”. Bu noktada “inovasyonun ilham kaynağı vizyondur”. Vizyonun aracılığı sayesinde işletme içindeki üyelerin inovasyonu benimsemesi sağlanır. Bu sayede de işletme yapısında inovatif kültürün oluşması da sağlanır. Sürekli değişim gösteren şartlar karşısında işletmelerin sürdürülebilirlikleri, inovatif olmalarıyla doğru orantılıdır (Emini ve Ayaz, 2018: 334).



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK İLE İNOVASYON YÖNETİMİ İLİŞKİSİ

1. Dönüştürücü Liderlik İle İnovasyon Yönetimi

Dönüştürücü liderler, örgütsel inovasyonu, başka bir deyişle organizasyonların yenilik yapma eğilimini geliştirir. Dönüştürücü liderler, inovasyon ve inovasyon yönetimi için kritik olan ilham verici motivasyonu ve entelektüel uyarımı kullanırlar; yaratıcı fikirleri teşvik eder, bireysel düzeydeki ilgileri izleyicileri için bir ödül görevi görür, entelektüel teşvikleri keşifçi düşünceyi geliştirir ve ilham verici motivasyonları fikir üretme sürecini geliştirir. Dolayısıyla dönüştürücü liderlerin izleyicilerinin özgüvenini, öz yeterliliğini ve öz saygısını geliştirirken eşzamanlı olarak da beklentilerin ötesinde performans sonuçlarıyla inovasyonu arttırmaktadır. İlgili alan yazında dönüştürücü liderler, izleyicilerinin ihtiyaçlarını, gereksinimlerini, değerlerini tespit ederek üst düzeyde motivasyon, teşvik özellikleriyle; kuruluşlarının ihtiyaçları doğrultusundaki değişim ve gelişimi tespit ederek inovasyonu ve inovasyon yönetimini gerçekleştirebilecek liderler olarak gösterilmektedir. İnovasyon yönetimi bağlamında, izleyicilerin özellikle potansiyellerini ortaya çıkartarak üst düzey performans gerçekleştirmelerini sağlamada dönüştürücü liderlik tarzının, diğer liderlik tarzlarına göre daha etkili olduğu belirtilmektedir (Matzler, Schwarz, Deutinger, Harms, 2008: 140).

Dönüştürücü liderler, kuruluşlarının ihtiyaç duyduğu faaliyetleri yerine getirirken aynı zamanda izleyicilerini harekete geçirip ve interaktif iletişim yoluyla yenilikçilik eylemlerini başarılı şekilde gerçekleştirebilmektedirler. Aykanat ve Çalışkan (2019)'nın yapmış oldukları dönüştürücü liderlik ile inovasyon ilişkisini inceleyen araştırmalarında, dönüştürücü liderlik yaklaşımı sergileyen liderlerin, hedef ve amaçlara yönelik gerekli inovasyon süreçlerini tespit ettiği ve hedefleri gerçekleştirmek için izleyicilerini başarılı bir şekilde harekete geçirdiği sonucunu elde etmişlerdir (Aykanat, Çalışkan, 2019: 831).

Dönüşümcü liderlere sahip olan ve onlardan ilham alan izleyiciler, kendilerinden beklenen talepleri ve performans başarılarına ulaşma noktasında psikolojik olarak güçlü hissederler. Psikolojik olarak güçlü hisseden izleyiciler, yaratıcı bakış açılarına yönelik eğilimleri değişir ve daha yüksek seviyelerde yaratıcı süreç katılımıyla karşılık verme olasılığı daha yüksek olur. Dönüştürücü liderler bu noktada daha zor ve iddialı hedeflerin başarılmasını sağlar. Afsar, Badir ve Saeed (2014), Çin de yenilikçi 5 şirket üzerinde yaptıkları çalışmalarında; psikolojik güçlendirmenin dönüşümcü liderlik ile inovatif davranış arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini ortaya koymuşlardır. Ayrıca araştırmada dönüşümcü liderliğin, fikir üretmenin yanı sıra fikir uygulamasını da içeren inovatif davranışları olumlu yönde etkilediğini de ortaya koymuşlardır (Afsar, Badir, Saeed, 2014: 1278). Fikir üretimi ve yaratıcılık inovasyon sürecinin iki önemli adımıdır. Yaratıcı fikirlerin üretilmesi ve bu fikirlerin eyleme dönüştürülmesi aşamasında kuruluş ikliminde ve kültüründe çalışanların davranışlarını inovatif yönde geliştirmek hayati önem taşır. Wan, Ong ve Lee (2005: 267), çalışmalarında organizasyonların hayati öneme sahip oldukları faktörün inovasyondan önce, inovasyonu destekleyen bir örgüt ikliminin geliştirilmesi ve örgüt kültürünün beslenmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Öyleki Pitta (2009)'e göre inovasyon süreçlerinde yeniliğe ve yaratıcılığa değer veren dinamik bir örgüt iklimi oluşturamayan kuruluşların üretken ve sürdürülebilir olmadıklarını belirtmiştir. Dönüştürücü liderlik yaklaşımı sergileyen liderlerin ise izleyicileri üzerinde inovatif örgüt iklimi ve kültürü oluşturma noktasında ana itici güç olduğu, örneğin Jyoti ve Dev (2015), Nusair, Ababneh ve Bae (2012)'nin çalışmalarında da kabul görmüştür. Khalili (2016)'nın yapmış olduğu araştırmasında da dönüştürücü liderlik yaklaşımı sergileyen liderlerin, izleyicileri üzerinde etkili olduğu, organizasyonda inovatif örgüt iklimi ve kültürü oluşturduğu, inovasyon başlatmada dönüştürücü liderlerin itici güç olduğunu ifade etmişlerdir (Khalili, 2016: 2279).

Dönüştürücü liderler, örgütsel inovasyonu artırmada olumlu bir etkiye sahiptir. Bu liderler izleyicilerinin kişisel çıkarlarının ötesine geçerek, güçlü bir şekilde vizyon peşinde koşmaya yüksek derecede motive edebilme yeteneğine

sahiptir. Gümüşluoğlu ve İlsev (2009); Jung, Chow ve Wu (2003)'nin çalışmaları da dönüştürücü liderliğin inovasyon üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu belgelendirmişlerdir. Benzer şekilde Zuraik ve Kelly (2018)'nin araştırması da dönüştürücü liderliğin örgütsel inovasyon üzerinde doğrudan olumlu bir etkiye sahip olduğu sonucu elde etmiştir (Zuraik ve Kelly 2018: 85).

İlgili alan yazın kapsamında yukarıda verilen bilgiler ışığında, dönüştürücü liderlik yaklaşımı sergileyen liderlerin, organizasyonların inovasyon başarıları üzerinde olumlu etkileri ve ilişkisi bulunmaktadır.

Bu açıklamalar doğrultusunda aşağıdaki hipotezler önerilmiştir:

Hipotezler:

Hipotez 1 (H₁): Dönüştürücü liderlik ile inovasyon yönetimi arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 2 (H₂) : Dönüştürücü liderliğin inovasyon yönetimi üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

H2_a : İdealleştirilmiş etki-atfedilen boyutunun inovasyon yönetimi üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

H2_b : İdealleştirilmiş etki-davranış boyutunun inovasyon yönetimi üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

H2_c : İlham veren motivasyon boyutunun inovasyon yönetimi üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

H2_d : Entelektüel teşvik boyutunun inovasyon yönetimi üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

H2_e : Bireyselleştirilmiş ilgi boyutunun inovasyon yönetimi üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

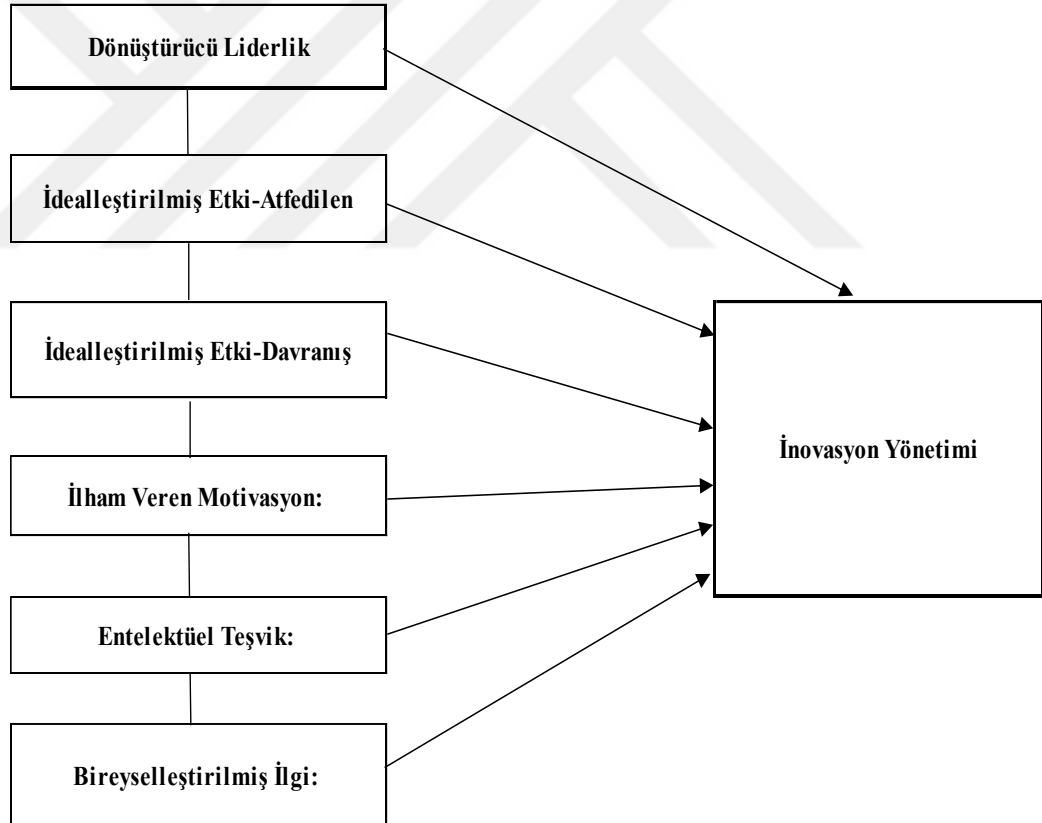
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

1. Yöntem

Çalışmanın bu bölümünde, araştırma modeli, evreni, örnekleme, örnekleme yöntemi, veri toplama araçları ile teknikleri ve verilere uygulanan analizler hakkında açıklayıcı bilgiler yer almaktadır.

1.1. Araştırma Modeli

Araştırmanın temel amacı, otel işletmelerinde dönüştürücü liderlik ile inovasyon yönetimi arasındaki ilişkiyi tespit etmektir. Bu doğrultuda dönüştürücü liderliğin inovasyon yönetimi üzerinde etkisinin olduğu varsayılmaktadır. Bu bağlamda değişkenler arasında oluşturulmuş model Şekil 1.'de gösterilmiştir.



Şekil 21. Araştırma Modeli

1.2. Evren ve Örneklem

Bu araştırma, otel işletmeleri çalışanları arasında yapılmıştır. Bu kapsamda araştırmanın evreni, Güney Marmara bölgesinde faaliyet gösteren 4 ve

5 yıldızlı otel işletmeleri çalışanları oluşturmaktadır. İlgili otel işletmelerinde toplam çalışan sayısı 550'dir. Örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde, evreni bilinen örneklem hesaplama formülünden faydalanılmıştır (Baş, 2001:43-44'ten aktaran Toptaş, 2019: 82). %50 görülme sıklığı, %5 hata payı ve %95 güven aralığı ölçütlerine göre örneklem büyüklüğü 450 kişi olarak hesaplanmıştır. Tanımlayıcı türde tasarlanmış araştırmanın, anket uygulanmasında ise kolayda örnekleme ile katılımda gönüllülük esası gözetilerek çevrimiçi yöntem uygulanmıştır. Bu kapsamda anketler 25 Eylül- 25 Ekim 2022 tarihleri aralığında uygulanmıştır. Toplam 550 anket, otel çalışanlarına dağıtılmış, 473 anket doldurulmuştur. Anketlerin geri dönüş oranı %83'tür. Eksik ve hatalı olduğu tespit edilen 16 anket, analizlere dâhil edilmemiş olup toplam 457 anket analizlerde kullanılmıştır.

1.3. Veri Toplama Araçları ve Teknikleri

Verilerin elde edilmesi amacıyla oluşturulan anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Otel işletmelerinde dönüştürücü liderliğin inovasyon yönetimi üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla, daha önceki çalışmalarda kullanılmış olan ölçeklerdeki ifadelerden ve katılımcıların demografik özelliklerini tespit etmeye yönelik ifadelerden oluşmaktadır. Demografik ifadeler haricindeki sorular 5'li likert tarzında hazırlanmıştır.

Dönüştürücü Liderlik Ölçeği: Anketin ilk bölümünde yer alan ve otel işletmelerinde çalışanların, yöneticilerine ilişkin dönüştürücü liderliği ölçmek için, Kinter (2020: 139-140) tarafından geliştirilen liderlik tarzını ölçmeye yönelik ölçekten, dönüştürücü liderlik tarzını ölçmeye yönelik ifadelerden yararlanılmıştır. Ölçek 25 ifade ve idealleştirilmiş etki-atfedilen, idealleştirilmiş etki-davranış, İlham veren motivasyon, entelektüel teşvik ve bireyselleştirilmiş ilgi olmak üzere beş alt boyuttan oluşmaktadır. Örnek ifadeler olarak; idealleştirilmiş etki-atfedilen boyutuna “kişisel çıkarlarını, grubun amaçlarına feda edebilir”, idealleştirilmiş etki-davranış boyutuna “sık sık önem verdiği kişisel değerlerinden bahseder”, ilham veren motivasyon boyutuna “hedeflere ulaşacağımız konusunda kendimize güvenmemizi sağlar”, entelektüel teşvik boyutuna “mevcut sorunları, daha önce denenmemiş yöntemlerle çözmenin

öneminden bahseder”, bireyselleştirilmiş ilgi boyutuna “ihtiyaçlarımızla ilgilenir” verilebilir. İfadeler; 1=Hiçbir Zaman, 2=Nadiren, 3=Ara Sıra, 4=Genellikle, 5=Her Zaman arasındaki 5’li Likert tarzında ölçülmüştür.

İnovasyon Yönetimi Ölçeği: Anketin ikinci bölümünde yer alan inovasyon yönetimi ölçeği; Bülbül (2012) tarafından geliştirilen ve Ayduğ (2021) tarafından kısa versiyonu olarak oluşturulmuş ifadelerden yararlanılmıştır. Ölçek 31 ifade ve girdi yönetimi, yenilik stratejisi, örgütsel kültür ve yapı, proje yönetimi olmak üzere dört alt boyuttan oluşmaktadır. Örnek ifadeler olarak; girdi yönetimi boyutuna “Yenilik konusunda otel dışından uzman (danışman) desteği alır”, yenilik stratejisi boyutuna “İş başı eğitiminin ve ilgili yeniliklerin tüm otel personeli tarafından anlaşılması için çaba harcanır”, örgütsel kültür ve yapı boyutuna “Yeniliğe giden öğrenme ve çaba açıkça teşvik edilir”, proje yönetimi boyutuna “Yenilikçi projelerimizin etkililiğini ölçmek için ölçütler geliştirilir” verilebilir. İfadeler; 1=Hiç Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Tamamen Katılıyorum 5’li Likert tarzında ölçülmüştür.

2. Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde, elde edilmiş verilerin analiz bulguları yer almaktadır. Araştırmada elde edilmiş verilerin analizinde istatistiki bir program kullanılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkileri analiz etmek için korelasyon ve regresyon analizlerinden faydalanılmıştır.

2.1. Demografik Faktörlere İlişkin Bulgular

Anket formunun üçüncü bölümünde yer alan demografik faktörlere ilişkin sorular “cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu ve işletmedeki çalışma süresi” olarak dört ayırt edici değişkenden oluşmaktadır.

Tablo 8. Katılımcıların Cinsiyet Dağılımları

		<i>Frekans</i>	<i>Yüzde (%)</i>
Cinsiyet	Kadın	179	39,2
	Erkek	278	60,8
	Toplam	457	100

Tablo 8’de katılımcıların cinsiyet durumuna ilişkin frekans dağılımları verilmiştir. Araştırma anketine katılan çalışanların toplam sayısı 457’dir. Bu katılımcıların %39,2’si (179 kişi) kadın, %60,8’si (278 kişi) ise erkektir. Tablo 8 dağılımında görüldüğü üzere erkek katılımcıların sayısı kadın katılımcıların sayısından fazla olduğu görülmektedir.

Tablo 9. Katılımcıların Medeni Durum Dağılımları

		<i>Frekans</i>	<i>Yüzde (%)</i>
Medeni Durum	Evli	248	54,3
	Bekar	209	45,7
	Toplam	457	100

Tablo 9’da katılımcıların medeni durumlarına ilişkin frekans dağılımları verilmiştir. Araştırma anketine katılan çalışanların toplam sayısı 457’dir. Bu katılımcıların %54,3’ü (248 kişi) evli, %45,7’si (209 kişi) ise bekârdır. Tablo 9 dağılımında görüldüğü üzere evli katılımcıların sayısı bekâr katılımcıların sayısından fazla olduğu görülmektedir.

Tablo 10. Katılımcıların Yaş Durumlarına İlişkin Dağılımları

		<i>Frekans</i>	<i>Yüzde (%)</i>
Yaş	20 Yaş ve altı	31	6,8
	21-30 arası	154	33,7
	31-40 arası	142	31,1
	41-50 arası	79	17,3
	51 Yaş ve üzeri	51	11,2
	Toplam	457	100

Tablo 10’da katılımcıların yaş durumlarına ilişkin frekans dağılımları verilmiştir. Araştırma anketine katılan çalışanların toplam sayısı 457’dir. Bu katılımcıların %6,8’i (31 kişi) 20 yaş ve altı, %33,7’si (154 kişi) 21-30 arası, %31,1’i (142 kişi) 31-40 arası, %17,3’ü (79 kişi) 41-50 arası, %11,2’si (51 kişi) 51 yaş ve üzeri aralığındadır. Tablo 10 dağılımında görüldüğü üzere 21-30 ve 31-40 yaş arası katılımcıların diğer yaş aralığındaki katılımcılardan oranla daha fazla olduğu görülmektedir.

Tablo 11. Katılımcıların Eğitim Durumlarına İlişkin Dağılımları

		<i>Frekans</i>	<i>Yüzde (%)</i>
Eğitim Durumu	İlköğretim	66	14,4
	Lise	140	30,6
	Önlisans	167	36,5
	Lisans	78	17,1
	Yüksek Lisans	5	1,1
	Doktora	1	0,2
	Toplam	457	100

Tablo 11’de katılımcıların eğitim durumlarına ilişkin frekans dağılımları verilmiştir. Araştırma anketine katılan çalışanların toplam sayısı 457’dir. Bu katılımcıların %14,4’ü (66 kişi) İlköğretim, %30,6’sı (140 kişi) Lise, %36,5’i (167 kişi) Önlisans, %17,1’i (78 kişi) Lisans, %1,1’i (5 kişi) Yüksek Lisans,

%0,2'si (1 kişi) ise Doktora mezunudur. Tablo 11 dağılımında görüldüğü üzere Lise ve Önlisans eğitime sahip katılımcıların diğer eğitim gruplarında ki katılımcılardan oranla daha fazla olduğu görülmektedir.

Tablo 12. Katılımcıların Çalışma Sürelerine İlişkin Dağılımları

		<i>Frekans</i>	<i>Yüzde (%)</i>
Çalışma süresi	1-5 Yıl	193	42,2
	6-10 Yıl	134	29,3
	11-15 Yıl	68	14,9
	16-20 Yıl	44	9,6
	21 Yıl ve üzeri	18	3,9
	Toplam	457	100

Tablo 12’de katılımcıların işletmelerindeki çalışma sürelerine ilişkin frekans dağılımları verilmiştir. Araştırma anketine katılan çalışanların toplam sayısı 457’dir. Bu katılımcıların %42,2’si (193 kişi) 1-5 Yıl, %29,3’ü (134 kişi) 6-10 Yıl, %14,9 (68 kişi) 11-15 Yıl, %9,6’sı (44 kişi) 16-20 Yıl, %3,9’u (18 kişi) 21 Yıl ve üzeridir. Tablo 12 dağılımında görüldüğü üzere 1-5 Yıl ve 6-10 Yıl aralığındaki çalışma süresine sahip katılımcıların diğer çalışma süresi gruplarında ki katılımcılardan oranla daha fazla olduğu görülmektedir.

2.2. Güvenilirlik Analizine İlişkin Bulgular

Güvenilirlik, ölçme araçlarından elde edilenlerin, ölçülmek istenilen özellikleri yansıtabildiği gibi rastgele ve sistematik hatalar da içerebilmektedir. Ölçüm sonucundan elde edilen değerlere göre maksimum güven derecesinin bilinmesini sağlamaktadır. Diğer bir ifadeyle ölçüm aracının aynı evrenden seçilen farklı örnekleme, farklı zamanlarda ve farklı yerlerde uygulandığında sonuçların benzerlik göstermesi ve sonuçlar arasındaki tutarlılığa da ifade etmektedir. Sonuç olarak güvenilirlik için kullanılan ölçme aracının aktarılabilir ve tekrarlanabilir olması gereklidir (Gürbüz ve Şahin, 2018: 155).

Tablo 13. Ölçeklerin Güvenilirlik Değerleri

	Cronbach's Alpha	Öge Sayısı
Dönüştürücü Liderlik	0,979	25
İnovasyon Yönetimi	0,981	31

Araştırmada kullanılan Dönüştürücü Liderlik ölçeği ve İnovasyon Yönetimi ölçeğinin güvenilirliklerinin ölçümünde sosyal bilimlerde yaygın bir şekilde kullanılan; iç tutarlılık analizi ve Cronbach's Alpha değerine bakılmıştır. Cronbach's Alpha değeri, Gürbüz ve Şahin (2018)'e göre 0,70; Polat ve Celep (2008)' göre 0,96; Ünlü, Hamedoğlu, Yaman (2015)'e göre 0,95; Köybaşı, Uğurlu, Öncel (2017)'e göre 0,85; Baltacı (2019)'e göre ise 0,87 olması gerektiği ifade edilmiştir (Kinter, 2020: 141).

Tablo 13'te ölçeklerin Cronbach's Alpha değerleri görülmektedir. Dönüştürücü Liderlik ölçeğinin Cronbach's Alpha değeri 0,979, İnovasyon Yönetimi ölçeğinin Cronbach's Alpha değeri 0,981'dir. Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik değerini sağladığı görülmektedir.

2.3. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett's Küresellik Analizi Bulguları

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi, seçilen örneklemden elde edilmiş değişkenlere ait veri yapısının faktör analizi için yeterli olup olmadığını gösterir. Faktör analizi için KMO değerinin 0,60 ve üzerinde olması gerekmektedir. Bartlett Küresellik analizi ise örneklem yeterliliği ölçütüdür ve korelasyon matrisindeki ilişkilerin faktör analizi için yeterli ölçüde olup olmadığını test etmektir. Değişkenler arasındaki ilişkilerin meydana getirdiği matrisin faktör analizi için anlamlı olması ($p < 0,05$) gerekmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018: 319-320).

Tablo 14. Ölçeklere İlişkin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett's Küresellik Analizi Bulguları

	Dönüştürücü Liderlik Ölçeği	İnovasyon Yönetimi Ölçeği
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Değeri	0,972	0,975
Yaklaşık Ki-Kare Değeri (Approx. Chi-Square χ^2)	11815,402	13935,463
Serbestlik Derecesi (Df)	300	465
Anlamlılık (Sig.)	,000	,000

Tablo 14'te KMO örneklem yeterliliği değerinin Dönüştürücü Liderlik Ölçeği için 0,972; İnovasyon Yönetimi Ölçeği için 0,975 olarak görülmektedir. Örneklem faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir.

Barlett's Küresellik Testi sonuçları Dönüştürücü Liderlik Ölçeği için Sig.=0.000 (Approx. Chi-Square $\chi^2= 11815,402$), İnovasyon Yönetimi Ölçeği için Sig.=0.000 (Approx. Chi-Square $\chi^2=13935,463$) olarak görülmektedir. Bulgulara göre Değişkenler arasındaki ilişkilerin meydana getirdiği matrisin faktör analizi için anlamlı olduğu ve faktör analizi yapılmasının uygun olduğu anlamına gelmektedir.

2.4. Normallik Analizi Bulguları

Araştırmada elde edilen verilere uygulanacak istatistiksel analizlerin belirlenebilmesi için verilerin normal dağılım göstermesi gerekmektedir. Bu amaçla normallik analizi için basıklık (kurtosis) ve çarpıklık (skewness) değerleri incelenmiştir. Basıklık(Kurtosis) ve çarpıklık(Skewness) değerlerinin Hair vd. (2013)'e göre +1.0 ile -1.0; Tabachnick ve Fidell (2013)'e göre +1.5 ile -1.5; George ve Mallery (2010)'a göre ise +2.0 ile -2.0 aralığında olması gerektiği ifade edilir.

Tablo 15. Ölçeklerin Normallik Analizi Bulguları

	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)
Dönüştürücü Liderlik	-0,396	-1,033
İnovasyon Yönetimi	-0,426	-0,935

Tablo 15’de görüldüğü üzere ölçeklerin basıklık (kurtosis) ve çarpıklık (skewness) değerlerinin uygun aralıklarda olup, veriler normal dağılım göstermektedir.

2.5. Korelasyon Analizi Bulguları

Değişkenler arasındaki ilişkinin varlığını ve ilişki değerini belirlemek için korelasyon analizinden faydalanılmaktadır. Analiz sonucunda anlamlılık değerinin 0,05 küçük olması, değişkenler arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Korelasyon katsayısı değeri, değişkenler arasındaki ilişkinin yönü ve derecesi hakkında bilgi vermektedir. Katsayı değeri +1 e yakın ise pozitif yönlü, -1 değerine yakın ise negatif yönlü ilişki var demektir. Katsayı değeri 0 (sıfır) değerine yakın olduğunda ise değişkenler arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı anlamına gelmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018: 262).

Tablo 16. Dönüştürücü Liderlik ile İnovasyon Yönetimi ilişkisinin Korelasyon Analizi Bulguları

Değişkenler	1	2
Dönüştürücü Liderlik (1)	Anlamlılık	-
	Pearson r	1
İnovasyon Yönetimi (2)	Anlamlılık	,000
	Pearson r	,829**

Tablo 16’da görüldüğü üzere, korelasyon katsayısı (r) ,829, anlamlılık oranı ,000’dır. Buna göre değişkenler arasında kuvvetli düzeyde anlamlı ve pozitif

yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Diğer bir ifadeyle dönüştürücü liderlik yaklaşımı ile inovasyon yönetimi arasında kuvvetli düzeyde ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Analiz sonucuna göre; “H₁: Dönüştürücü liderlik ile inovasyon yönetimi arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

2.6. Regresyon Analizi Bulguları

Regresyon analizi, değişkenler arasındaki ilişkinin model ile açıklanmasıdır. Diğer bir ifadeyle bağımsız olan değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerinde anlamlı bir etkilerinin olup olmadığının belirlenmesidir. Regresyon analiz sonuçlarından elde edilen R değeri, modelin gözlenen değerlere ne ölçüde iyi olduğunu göstermektedir. Ayrıca değişkenler arasında kuvvetli ve pozitif yönlü ilişki olmasının sonucu olarak korelasyon katsayısı değeri ile aynı olmaktadır. R² değeri, bağımlı değişkenin ne kadarının bağımsız değişken tarafından açıklandığını ifade etmektedir. Düzeltilmiş R² değeri, bağımlı değişken varyansın ne kadarının bağımsız değişken tarafından açıklandığını ifade etmektedir. Anlamlılık değeri (Sig.) 0,05’ten ne kadar küçük bir değer ise bağımlı değişkendeki varyansın anlamlı ve ne kadar iyi açıkladığını ifade etmektedir. Beta değeri ise, R katsayısı ile aynı olup, bağımsız değişkende bir standart sapmalık değişime, bağımlı değişkendeki değer kadar değişmeye neden olmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2018: 272).

Tablo 17. Dönüştürücü Liderliğin İnovasyon Yönetimi Üzerindeki Etkisinin Regresyon Analizi Bulguları

R	R ²	Düzeltilmiş R ²	F	β	Sig.
0,829	0,687	0,686	997,927	0,829	,000

Bağımlı Değişken: İnovasyon Yönetimi

Bağımsız Değişken: Dönüştürücü Liderlik

Tablo 17’de görüldüğü üzere elde edilen bulgulara göre, dönüştürücü liderliğin inovasyon yönetimi üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi ($p < 0.5$;

$\beta=,829$) olduğu görülmektedir. Dönüştürücü liderlikte bir standart sapmalık değişime, inovasyon yönetimindeki ,829'luk standart sapma oranında değişime neden olmaktadır. Düzeltmiş R^2 değeri 0,68'dir. Buna göre inovasyon yönetimindeki %68'lik varyansın dönüştürücü liderliğe bağlı olduğu görülmektedir. Sonuç olarak, “H₂: Dönüştürücü liderliğin inovasyon yönetimi üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 18. İdealleştirilmiş Etki-Atfedilen Alt Boyutunun İnovasyon Yönetimi Üzerindeki Etkisi

R	R ²	Düzeltilmiş R ²	F	β	Sig.
0,748	0,56	0,559	578,727	0,748	,000

Bağımlı Değişken: İnovasyon Yönetimi

Bağımsız Değişken: İdealleştirilmiş Etki-Atfedilen

Tablo 18’de görüldüğü üzere elde edilen bulgulara göre, dönüştürücü liderliğin alt boyutu olan idealleştirilmiş etki-atfedilen boyutunun inovasyon yönetimi üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi ($p<0.5$; $\beta=,748$) olduğu görülmektedir. İdealleştirilmiş etki-atfedilene bir standart sapmalık değişime, inovasyon yönetimindeki ,748’lik standart sapma oranında değişime neden olmaktadır. Düzeltmiş R^2 değeri 0,55’dir. Buna göre inovasyon yönetimindeki %58’lik varyansın idealleştirilmiş etki-atfedilene bağlı olduğu görülmektedir. Sonuç olarak, “H_{2a}: İdealleştirilmiş etki-atfedilen boyutunun inovasyon yönetimi üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 19. İdealleştirilmiş Etki-Davranış Alt Boyutunun İnovasyon Yönetimi Üzerindeki Etkisi

R	R ²	Düzeltilmiş R ²	F	β	Sig.
0,751	0,564	0,563	589,609	0,751	,000

Bağımlı Değişken: İnovasyon Yönetimi

Bağımsız Değişken: İdealleştirilmiş Etki-Davranış

Tablo 19’da görüldüğü üzere elde edilen bulgulara göre, dönüştürücü liderliğin alt boyutu olan idealleştirilmiş etki-davranış boyutunun inovasyon yönetimi üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi ($p<0.5$; $\beta=,751$) olduğu görülmektedir. İdealleştirilmiş etki-davranışta bir standart sapmalık değişime, inovasyon yönetimindeki ,751’lik standart sapma oranında değişime neden olmaktadır. Düzeltmiş R^2 değeri 0,56’dır. Buna göre inovasyon yönetimindeki %56’lık varyansın idealleştirilmiş etki-davranışına bağlı olduğu görülmektedir. Sonuç olarak, “H2_b: İdealleştirilmiş etki-davranış boyutunun inovasyon yönetimi üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 20. İlham Veren Motivasyon Alt Boyutunun İnovasyon Yönetimi Üzerindeki Etkisi

R	R ²	Düzeltilmiş R ²	F	β	Sig.
0,802	0,643	0,642	820,515	0,802	,000

Bağımlı Değişken: İnovasyon Yönetimi

Bağımsız Değişken: İlham veren motivasyon

Tablo 20’de görüldüğü üzere elde edilen bulgulara göre, dönüştürücü liderliğin alt boyutu olan ilham veren motivasyon boyutunun inovasyon yönetimi üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi ($p<0.5$; $\beta=,802$) olduğu görülmektedir. İlham veren motivasyonda bir standart sapmalık değişime, inovasyon yönetimindeki ,802’lik standart sapma oranında değişime neden olmaktadır. Düzeltmiş R^2 değeri 0,64’tür. Buna göre inovasyon yönetimindeki %64’lük varyansın ilham veren motivasyona bağlı olduğu görülmektedir. Sonuç olarak, “H2_c: İlham veren motivasyon boyutunun inovasyon yönetimi üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 21. Entelektüel Uyarım Alt Boyutunun İnovasyon Yönetimi Üzerindeki Etkisi

R	R ²	Düzeltilmiş R ²	F	β	Sig.
0,773	0,597	0,596	674,823	0,773	,000

Bağımlı Değişken: İnovasyon Yönetimi

Bağımsız Değişken: Entelektüel Uyarım

Tablo 21’de görüldüğü üzere elde edilen bulgulara göre, dönüştürücü liderliğin alt boyutu olan entelektüel uyarım boyutunun inovasyon yönetimi üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi ($p<0.5$; $\beta=,773$) olduğu görülmektedir. entelektüel uyarımda bir standart sapmalık değişime, inovasyon yönetimindeki ,773’lik standart sapma oranında değişime neden olmaktadır. Düzeltilmiş R² değeri 0,59’dur. Buna göre inovasyon yönetimindeki %59’luk varyansın entelektüel uyarıma bağlı olduğu görülmektedir. Sonuç olarak, “H2_d: Entelektüel teşvik boyutunun inovasyon yönetimi üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 22. Bireyselleştirilmiş İlgil Alt Boyutunun İnovasyon Yönetimi Üzerindeki Etkisi

R	R ²	Düzeltilmiş R ²	F	β	Sig.
0,767	0,588	0,587	649,542	0,767	,000

Bağımlı Değişken: İnovasyon Yönetimi

Bağımsız Değişken: Bireyselleştirilmiş İlgil

Tablo 22’de görüldüğü üzere elde edilen bulgulara göre, dönüştürücü liderliğin alt boyutu olan bireyselleştirilmiş ilgil boyutunun inovasyon yönetimi üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi ($p<0.5$; $\beta=,767$) olduğu görülmektedir. bireyselleştirilmiş ilgide bir standart sapmalık değişime, inovasyon yönetimindeki ,767’lik standart sapma oranında değişime neden olmaktadır. Düzeltilmiş R² değeri 0,58’dir. Buna göre inovasyon yönetimindeki %58’lik varyansın

bireyselleştirilmiş ilgiye bağlı olduğu görülmektedir. Sonuç olarak, “H2_e: Bireyselleştirilmiş ilgi boyutunun inovasyon yönetimi üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.



Tablo 23. Hipotez Sonuçları

Hipotezler	
Hipotez 1 (H₁): Dönüştürücü liderlik ile inovasyon yönetimi arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.	KABUL
Hipotez 2 (H₂) : Dönüştürücü liderliğin inovasyon yönetimi üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.	KABUL
H2_a : İdealleştirilmiş etki-atfedilen boyutunun inovasyon yönetimi üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.	KABUL
H2_b : İdealleştirilmiş etki-davranış boyutunun inovasyon yönetimi üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.	KABUL
H2_c : İlham veren motivasyon boyutunun inovasyon yönetimi üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.	KABUL
H2_d : Entelektüel teşvik boyutunun inovasyon yönetimi üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.	KABUL
H2_e : Bireyselleştirilmiş ilgi boyutunun inovasyon yönetimi üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.	KABUL

SONUÇ VE ÖNERİLER

1. Sonuç

Yaşam devam ettiği sürece değişim ve yenilik gelişmeye devam etmektedir. Çünkü Dünya yaratıldığı andan itibaren sürekli değişmiştir. Günümüz çağında gelinen noktada özellikle küreselleşmenin etkisiyle organizasyonların rekabet edebilmeleri ve hayatta kalabilmeleri daha zor hale gelmiştir. Rekabet ortamının artan karmaşıklığı, öngörülemezliği ve değişim hızıyla yüzleşebilmek için organizasyonlar daha sezgisel, yaratıcı ve dayanıklı olmaya zorlanılmaktadır. Her an daha fazla kuruluş, belirsiz senaryolar ve öngörülemeyen zorluklarla karşı karşıya kalmaktadır. Gelişen teknolojiler gibi pek çok farklı güç ve eğilim, kuruluşların üretimden pazar payına kadar olan tüm süreçlerini şekillendirmektedir. Hayatta kalmak ve başarılı olmak isteyen kuruluşlar, çağın getirdiklerine uyum sağlayarak dönüşmeleri gerekmektedir. Bu noktada organizasyonlar için inovasyon, rekabet edebilmeleri ve sürdürülebilirliklerini sağlamalarında hayati önem taşımaktadır. Fakat insanların yenilikten kaçınması ve değişime direnç gösterme eğiliminde olmaları yapısıyla mevcut durumu sürdürme isteği daha güçlü gelebilmektedir. Dolayısıyla organizasyonların inovasyon yapmaya karar vermesi tek başına yeterli olmayacaktır. Bu noktada ise dönüşümünü teşvik edecek ve gerçekleştirecek bir lider ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Dönüştürücü liderlerin en önemli özelliği, izleyicilerinin ihtiyaçlarını, gereksinimlerini, değerlerini tespit ederek üst düzeyde motivasyon, teşvik ve ilgili özellikleriyle; organizasyonlarının ihtiyaçları doğrultusundaki değişim ve gelişimi tespit ederek inovasyonu ve inovasyon yönetimini gerçekleştirebilecek liderler olarak gösterilmektedir. İnovasyonu teşvik eden ve izleyicilerini yönlendiren, amaçlar doğrultusunda özellikle içsel motivasyonlarına etki eden dönüştürücü lider, izleyicilerinin inovasyonu kabul etmelerini, yaratıcılıklarının artmasını ve yeni iş fikirleri gibi potansiyellerini ortaya çıkartarak üst düzey performans gerçekleştirmelerini sağlarlar. Artık pek çok organizasyon, başarı ölçütlerini sahip oldukları liderleri ile ilişkilendirmektedir. Bu bağlamda “Otel işletmelerinde Dönüştürücü Liderlik ile İnovasyon Yönetimi

ilişkisi” adlı tez çalışması, ülke ekonomisinde büyük bir payı olan otel işletmelerinde dönüştürücü liderlik ile inovasyon yönetimi ilişkisi araştırılmıştır.

Araştırmanın birinci bölümünde; Liderlik kavramı, dönüştürücü liderliğin kavramı, özellikleri ve boyutları ele alınmıştır. İkinci bölümde inovasyon kavramı, inovasyon çeşitleri, inovasyon türleri, inovasyon stratejileri, inovasyon süreçleri, farklılıklar kavramı, farklılıkların yönetimi ve inovasyon yönetimi ele alınmıştır. Üçüncü bölümünde; araştırmanın amacı, önemi, hipotezleri, kapsamı, sınırlılıkları, yöntemi ve bulgularına yer verilmiştir. Araştırma Güney Marmara bölgesinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde yapılmıştır. %50 görülme sıklığı, %5 hata payı ve %95 güven aralığı ölçütlerine göre örneklem büyüklüğü 450 kişi olarak hesaplanmıştır. Tanımlayıcı türde tasarlanmış araştırmanın, anket uygulanmasında ise kolayda örnekleme ile katılımda gönüllülük esası gözetilerek çevrimiçi yöntem uygulanmıştır. Bu kapsamda toplam 550 anket, otel çalışanlarına dağıtılmış, 457 anket başarılı şekilde doldurtularak araştırma 457 otel çalışanı ile gerçekleştirilmiştir.

Araştırma “Dönüştürücü liderlik ile inovasyon yönetimi ilişkisini” belirlemek amacıyla yapılmıştır. Bu amacın alt amaçları olarak Güney Marmara bölgesinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerindeki çalışanlarının dönüştürücü liderlik ile inovasyon yönetimine etkisini belirlemek amaçlanmıştır. Elde edilen veriler istatistiksel analiz programında analizlere tabi tutularak, elde edilen bulgular yorumlanmıştır. Araştırmada kullanılan Dönüştürücü Liderlik ölçeği ve İnovasyon Yönetimi ölçeğinin güvenilirliklerinin ölçümünde sosyal bilimlerde yaygın bir şekilde kullanılan; iç tutarlılık analizi ve Cronbach’s Alpha değerine bakılmıştır. Seçilen örneklemde elde edilmiş değişkenlere ait veri yapısının faktör analizi için yeterli olup olmadığı, değişkenler arasındaki ilişkilerin meydana getirdiği matrisin faktör analizi için anlamlılık durumu ve faktör analizi yapılmasının uygunluğunu ölçmek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett’s Küresellik analizi değerlerine bakılmıştır. Araştırmanın temel amacı olan değişkenler arasındaki ilişkinin analizi için korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Ancak bu analizlerin yapılabilmesi için verilerin normal dağılım göstermesi gerekmektedir. Bu amaçla normallik analizi için basıklık (kurtosis) ve

çarpıklık (skewness) değerleri incelenmiş ve normal dağılım olduğu görüldükten sonra korelasyon ve regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir.

Çok boyutlu dönüştürücü liderlik ölçeği için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett's Küresellik analizi bulgularına göre değişkenler arasındaki ilişkilerin meydana getirdiği matrisin faktör analizi için anlamlı olduğu ve faktör analizi yapılmasının uygun olduğu tespit edilmiştir. Güvenilirlik analizi sonucuna göre de Cronbach's Alfa değeri yüksek derecede güvenilir sonuç tespit edilmiştir. İnovasyon yönetimi ölçeğinin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett's Küresellik analizi bulgularına göre değişkenler arasındaki ilişkilerin meydana getirdiği matrisin faktör analizi için anlamlı olduğu ve faktör analizi yapılmasının uygun olduğu tespit edilmiştir. İnovasyon yönetimi ölçeğinin güvenilirlik analizi sonucuna göre de Cronbach's Alfa değeri yüksek derecede güvenilir sonuç tespit edilmiştir.

Araştırmada gönüllülük esasına göre katılım gösteren çalışanların demografik durumlarının incelenmesinde frekans analizi yapılmıştır. Bulgulara göre, cinsiyet durumlarına ilişkin frekans dağılımları incelendiğinde erkek çalışan sayısının kadın çalışan sayısından fazla olduğu görülmüştür. Katılımcıların medeni durumlarına ilişkin frekans dağılımları incelendiğinde evli çalışan sayısının bekâr çalışan sayısından fazla olduğu görülmüştür. Katılımcıların yaş aralığına ilişkin frekans dağılımları ele alındığında 21-30 yaş ve 31-40 yaş aralığının diğer gruplardan fazla olduğu görülmüştür. Eğitim durumlarının frekans dağılımları incelendiğinde, lise ve önlisans eğitime sahip katılımcıların diğer eğitim gruplarında ki katılımcılardan daha fazla olduğu görülmüştür. Çalışma sürelerindeki frekans dağılımları incelendiğinde 1-5 yıl ve 6-10 yıl aralığında çalışanların daha fazla olduğu görülmüştür. Korelasyon analizi sonucunda dönüştürücü liderlik ile inovasyon yönetimi arasındaki ilişki incelendiğinde; değişkenlerin arasında kuvvetli düzeyde anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Regresyon analizi sonuçlarına göre, dönüştürücü liderliğin inovasyon yönetimi üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Dönüştürücü liderliğin alt boyutları, idaeleştirilmiş etki-atfedilen, idaeleştirilmiş etki-davranış, ilham veren motivasyon, entelektüel uyarım ve bireyselleştirilmiş

ilgi boyutlarının regresyon analizleri sonuçlarına göre, her bir alt boyutun inovasyon yönetimi üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.

İlgili alan yazında dönüştürücü liderlik ile inovasyon yönetimi arasındaki ilişkileri inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ancak dönüştürücü liderliğin inovasyon iklimi, inovasyon performansı ve inovasyon kültürü gibi kurumsal boyuttaki çalışmalarla değerlendirildiğinde sonuçların benzerlik göstermesi beklenebilir. Bu doğrultuda Zorluer (2021) tarafından yapılmış olan araştırmada liderlik tarzlarının inovasyon performansı üzerindeki etkilerinde; Gümüşoğlu ve İlsev (2009) tarafından yapılmış dönüşümcü liderlik ile örgütsel yenilik: yenilik için iç ve desteğin rolü çalışmalarında; Zuraik ve Kelly (2018) tarafından yapılmış olan dönüştürücü liderliğin inovasyon iklimi üzerindeki rolü sonuçlarında da dönüştürücü liderliğin inovasyon üzerinde etkisi olduğu ve tez çalışmamız ile benzer sonuçlar elde edildiği görülmüştür. H1 “Dönüştürücü liderlik ile inovasyon yönetimi arasında anlamlı bir ilişki vardır” hipotezimiz kabul edilmiş ve Aykanat ve Çalışkan (2019)’nın yapmış oldukları dönüştürücü liderlik ile inovasyon ilişkisini inceleyen çalışmalarıyla uyumlu sonuçların ortaya çıktığı tespit edilmiştir. H2 “Dönüştürücü liderliğin inovasyon yönetimi üzerinde anlamlı ve potitif bir etkisi vardır” önerisi kabul edilmiş ve Afsar, Badir, Saeed, 2014; Wan, Ong ve Lee, 2005; Pitta, 2009; Jyoti ve Dev, 2015; Nusair, Ababneh ve Bae, 2012; Khalili, 2016 çalışmalarıyla uyumlu olduğu tespit edilmiştir.

İnovasyonu yönetimi zordur ve anlaşılması çoğu zaman güçtür. Çünkü inovasyon başarısına ulaşmanın önünde kurumsal direnç, örgüt yapısı, örgüt kültürü, ilgili pazar taleplerini karşılayamama, yaratıcı düşünememe, vizyoner lider eksikliği gibi bir dizi engeller vardır. Dönüştürücü liderler organizasyonlarının kültür, strateji, yapısı, teşvik sistemleri ve kaynaklar gibi örgütsel faktörleri üzerinde; izleyicilerinin davranışları ve yaratıcıkları üzerinde; yüksek performans iş sonuçları ve motivasyon üzerinde yol gösterici önemli liderlerdir. Bu noktada çalışmamızın da temel amacı olan dönüştürücü liderliğin inovasyon üzerinde önemli bir faktör olduğu görülmüştür. Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde yapılan çalışmamızın sonucunda analiz bulgularına göre dönüştürücü liderlik tarzının iyi düzeyde olduğu ve inovasyon yönetimini başarılı

şekilde uygulandığı söylenebilir. Yüksek ihtimalle bu işletmelerin bağlılık, tatmin, motivasyon, fikir üretimi, yaratıcılık, performans ve verimlilik sonuçlarında da artış gerçekleşecektir. Bu bağlamda dönüştürücü liderlik ile inovasyon yönetimi değişkenlerin bir arada değerlendirilmesi önemli olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bu çalışmanın literatüre teorik katkıları bulunmaktadır. Birincisi; dönüşümcü liderliğin inovasyon yönetimi üzerinde önemli bir pozitif etkiye sahip olduğu bulunmuştur. İkincisi; bu çalışma, dönüştürücü liderliğin otel işletmeleri için inovasyon yönetimi üzerindeki önemli ve olumlu etkisini tespit etmiştir. Üçüncüsü; önceki araştırmaların farklı sektörlerde yoğunlaştığı bu nedenle araştırmacılara, otel işletmelerine ve yöneticilerine odaklı örnek bir çalışma olmuştur.

2. Öneriler

Liderlik ve inovasyon konuları üzerinde çalışmak isteyen araştırmacılar için verimli ve oldukça zengin bir çalışma alanı sunmaktadır. İşletmelerin günümüz çağında sürdürülebilirliklerini sağlayabilmeleri için mevcut kısıtlayıcı yapılarından sıyrılıp dönüştürücü liderler ile çalışmaları ve yönetimlerinde inovasyonu benimseyip uygulamaları gerekmektedir. Özellikle ülkemizin ekonomik kalkınmasında önemli bir lokomotif görevi gören otel işletmelerin, küresel düzeyde inovatif gelişim göstermeleri hem işletme bazında hem de ulusal anlamda ciddi bir ekonomik bir güç elde etme aracını kullanmaları önerilmektedir. Diğer taraftan otel işletmelerin, yerli-yabancı turistlere ülkemizin genel vizyonunun birer yansıtıcı olduğu düşünüldüğünde, ülkemizin bir manada reklam yüzü görevini üstlendiği söylenebilir. Bu noktada, otel işletmelerin dönüştürücü liderlik tarzı ile inovasyon yönetimini başarılı şekilde uygulayarak örnek teşkil etmeleri önerilmektedir.

Bu çalışmanın sonuçları doğrultusunda ve ilgili alan yazın araştırmaları doğrultusunda araştırmacılara, uygulamacılara ve akademisyenlere

Bu sonuçlar doğrultusunda sektör temsilcilerine, akademisyenlere ve bizden sonra lisansüstü eğitimine devam edecek öğrenci arkadaşlarımıza aşağıdaki bazı önerilerde bulunulabilir.

- Hizmet sektörünün önemli olduğu günümüz şartlarında bu sektöre ve diğer sektörlerle bağlı buna benzer çalışmaların yapılması hem literatüre hem sektöre katkı sağlayacaktır.
- Bu amaçla farklı liderlik tarzlarıyla inovasyon yönetimine verimlilik, etkinlik ve karlılık gibi işletmelerin temel ilkelerini oluşturan konuların araştırılıp incelenmesi önerilmektedir.
- Akademisyen Hocalarımızın farklı sektörlerde yeni yapacakları dönüştürücü liderlik tarzı ile inovasyon yönetimi arasındaki ilişkilerle ilgili ortaya koyacağı değerler ve incelemeler bu alana katkı sağlayacaktır.
- Lisansüstü öğrencilerin bu konuda literatüre katkı sağlayacak yeni çalışmalar ve sonuçlar üretmesi, liderliğin ve inovasyon yönetiminin alt boyutlarıyla birlikte incelenmesi oldukça önemlidir.

Bu çalışma Güney Marmara bölgesinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde olmak üzere sınırlı evrende gerçekleştirilmiştir. Farklı bölge veya daha geniş evren çerçevesinde paralel araştırmalar yapılması gerekli karşılaştırma imkânı sunabilir. Bu çalışma dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanları ile gerçekleştirilmiştir. Farklı sektörlerde benzer araştırmalar yapılması ilgili literatüre katkı sağlanması açısından önemli görülmektedir. Bu çalışmada dönüştürücü liderliğin ve alt boyutlarının inovasyon yönetimi üzerindeki etkisi ölçülmeye çalışmıştır. Farklı liderlik tarzları ile farklı inovasyon formlarıyla aralarındaki ilişki ile ilgili değerlendirmeler yapılabilir. Diğer taraftan otel işletmelerinde inovasyon yönetimi ile verimlilik ilişkisinde dönüştürücü liderliğin aracı etkisinin incelenmesi önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- ACARAY, A. (2007). “Küçük ve orta boy işletmelerde yenilik yönetimi: Yenilik yönetiminde etkili olan örgütsel yapı ve faktörlere ilişkin bir araştırma” Yüksek Lisans Tezi, **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Kocaeli.
- ADIGÜZEL, B. (2012). “İnovasyon ve inovasyon yönetimi: Steve Jobs örneği” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, . **Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Ankara.
- ADIGÜZEL, O., BATUR, HZ ve EKŞİLİ, N. (2014). “Kuşakların Değişen Yüzü ve Y Kuşağı ile Ortaya Çıkan Yeni Çalışma Tarzı: Mobil Yakalılar.” **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi** , (19), ss.165-182.
- AFSAR, B., BADIR, Y. F., SAEED, B. B. (2014). “Transformational leadership and innovative work behavior.” **Industrial Management & Data Systems**.
- AKBOLAT, M., OĞUZ, I. Ş. I. K., YILMAZ, A. (2013). “Dönüşümcü Liderlik Davranışının Motivasyon ve Duygusal Bağlılığa Etkisi.” **Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi**, (11). Ss.35-50
- AKDEMİR, N. (2017). “Tasarım kavramının geniş çerçevesi: tasarım odaklı yaklaşımlar üzerine bir inceleme.” **ODÜ Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi (ODÜSOBİAD)**, 7(1), ss.85-94.
- AKSU, N. (2008). “Örgüt kültürü bağlamında farklılıkların yönetimi ve bir uygulama.” Doktora Tezi, **Bursa Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Bursa
- AKŞEHİRLİ, Z. (2016). “**Liderlik Yetkinlikleri 4 Temel Güç**.” 1.bs., Kriter Yayınevi, İstanbul.
- ALKIN, M. C. (2006). “Liderlik özellik ve davranışlarının belirlenmesi ve konuyla ilgili olarak yapılan bir araştırma” Yüksek Lisans Tezi, **Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Edirne.
- ALTINOK, H. (2021). “Lojistik Organizasyonların Performansını Artırmada Örgütsel İnovasyonun Rolü.” Yüksek Lisans Tezi, **Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Antalya.
- AMABILE, T. M. (1988). “A model of creativity and innovation in organizations. In B.M. Staw and L.L. Cummings (eds.),” **Research in Organizational Behavior**, 10, ss.123–167.

- ANTONAKIS, J. (2012). "Transformational and charismatic leadership." **The nature of leadership**, ss.256-288.
- ARDICHVILI, A., CARDOZO, R., & RAY, S. (2003). "A theory of entrepreneurial opportunity identification and development." **Journal of Business venturing**, 18(1), ss.105-123.
- ARICI, A. (2021). "Ortaokul Öğretmenlerinin Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Yıkıcı Liderlik Davranışları ile Öğretmen Motivasyonu Arasındaki İlişki." Yüksek lisans tezi. **Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü**, Antalya.
- ATAMAN, G. (2009). "İşletme yönetimi: temel kavramlar-yeni yaklaşımlar." Türkmen Kitabevi.
- AVOLIO, B. J., GARDNER, W. L. (2005). "Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership." **The leadership quarterly**, 16(3), ss.315-338.
- AVOLIO, B. J., GARDNER, W. L., WALUMBWA, F. O., LUTHANS, F., MAY, D. R. (2004). "Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors." **The leadership quarterly**, 15(6), ss.801-823.
- AYKANAT, Z. VE ÇALIŞKAN, M. (2019). "Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Yenilikçilik Arasındaki İlişki: Bir Kamu Örneği." **Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 10 (20), ss.829-857.
- BALABAN, S. (2018). "Kriz yönetiminde liderlik ve liderlik özelliklerinin kriz yönetimine etkisi üzerine bir araştırma" Yüksek Lisans Tezi, **İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.
- BALAY, R., SAĞLAM, M. (2004). "Eğitimde farklılıkların yönetimi ölçeğinin uygulanabilirliği." **Süleyman Demirel Üniversitesi Burdur Eğitim Fakültesi Dergisi**, 5(8), ss.31-46.
- BARBAROS, T., (2007). "İşletmelerde Yaratıcılık Yenilikçilik Girişimcilik Yönetimi." Yüksek Lisans Tezi, **Dokuz Eylül Üniversitesi**, İzmir.
- BARUTÇUGİL, İ. (2014). "**Liderlik**" (1.Baskı). İstanbul: Kariyer.
- BASS, B. M. (1990). "From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision". **Organizational dynamics**, 18(3), ss.19-31.

- BASS, B. M., & AVOLIO, B. J. (1990). "Developing transformational leadership: 1992 and beyond." **Journal of European industrial training**, 14 (5).
- BATMAS, H. K. (2020). "Konaklama işletmelerinde inovasyon ve değişim yönetimi hakkında nitel bir araştırma" Yüksek Lisans Tezi, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Balıkesir.
- BAYRAKTAR, İ. (2019). "İnovasyonun KOBİ'ler için önemi: İkitelli Organize Sanayi bölgesinde Bir Uygulama" Doktora Tezi, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.
- BOGAERT, S., VLOEBERGHES, D. (2005). "Differentiated and individualized personnel management: Diversity management in Belgium." **European Management Journal**, 23(4), ss.483-493.
- BOLAT, O. Ğ. (2017). "**İşletme Hizmet Verme Yatkınlığı ve Tükenmişlik İlişkisi: Çalışan Hizmet Verme Yatkınlığı ve Duygusal Emegın Etkisi.**" Detay Yayıncılık: Ankara.
- BOLAT, T., SEYMEN, O. A. (2003). "Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde Dönüşümcü Liderlik Tarzının Etkileri Üzerine Bir Değerlendirme." **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 6(9), ss.59-85.
- BOLAT, T., SEYMEN, O.A., BOLAT, O. İ., & ERDEM, B. (2014). "**Yönetim ve organizasyon.**" 4.bs, Detay Yayıncılık.
- BOTELHO, T. L., FEHDER, D., HOCHBERG, Y. (2021)." Innovation-Driven Entrepreneurship (No. w28990)". **National Bureau of Economic Research**.
- BROWN, M. E., TREVINO., L. K. VE HARRISON, D. A. (2005). "Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing." **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, (97), ss.117- 134.
- BUIJS, J. (2003). "Modelling product innovation processes, from linear logic to circular chaos." **Creativity and innovation management**, 12(2), ss.76-93.
- BULUÇ, B. (2009). "Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki1." **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, 57(57), ss.5-34.

- BÜYÜK, A. Ş. (2017). “Yöneticilerin kişilik özellikleri ile transformasyonel liderlik özellikleri arasındaki ilişkinin incelenmesi” Yüksek Lisans Tezi, **Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.
- CAMARILLO, G. R. (2019). “A study of teachers’ perceptions of principals’ leadership and source of power and teachers’ satisfaction with supervision (principal)”. **Our Lady of the Lake University**.
- CAPLAN, B. (1999). “The Austrian search for realistic foundations”. **Southern Economic Journal**, 65(4), ss.823-838.
- CHANIADI, F. (2014). “Innovative Management of Management Innovation (IMMI).” **The University of Manchester (United Kingdom)**.
- CHROBOT-MASON, D., ARAMOVICH, N. P. (2013). The psychological benefits of creating an affirming climate for workplace diversity. *Group & Organization Management*, 38(6), 659-689.
- COMPANYS, Y. E., MCMULLEN, J. S. (2007). “Strategic entrepreneurs at work: The nature, discovery, and exploitation of entrepreneurial opportunities.” **Small Business Economics**, 28(4), ss.301-322.
- COOPER, R. G. (2000). “Product innovation and technology strategy.” **Research-Technology Management**, 43(1), ss.38-41.
- COX, T. H., & BLAKE, S. (1991). “Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness.” **Academy of Management Perspectives**, 5(3), ss.45-56.
- ÇAĞLAR, İ. (2004). “İktisadi ve idari bilimler fakültesi öğrencileri ile mühendislik fakültesi öğrencilerinin liderlik tarzına ilişkin eğilimlerinin karşılaştırmalı analizi ve Çorum örneği.” **Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, (2), ss.91-108.
- ÇAKIR, E.(2011). “Farklılıkların Yönetimi ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Karaman Valiliğinde Bir Uygulama.” Yüksek Lisans Tezi, **Karaman: Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi**.
- ÇERÇİ, İ. Ö. (2019). “Sosyal İnovasyonun Kurumsal İmaja Etkisi.” Doktora Tezi, **Selçuk Üniversitesi, Konya**.

- ÇİFTÇİ, M., TOZLU, E. VE AKÇAY, A. (2014), “Drucker Perspektifinde İnovasyonun İşletmelerin Gelişimi Üzerine Etkisi: Girişimci İşletme,” **Visionary EJournal/Vizyoner Dergisi**, 5(10), ss. 76-85.
- DAL, L., ÇORBACIOĞLU, S. (2014). “Hizmetkar Liderlik Davranışları ve Lider-Üye Etkileşimi İlişkisi: Bir Devlet Üniversitesi Üzerine Araştırma.” **Suleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics & Administrative Sciences**, 19(4).
- DAMANPOUR, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of management journal*, 34(3), 555-590.
- DAVARI NIKOU, K. (2017). “Exploring Factors Affecting on Idea Generation of New Product Development: A Cross National Study in High-tech Industries” Doktora Tezi, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İzmir.
- DEMİRCİOĞLU, E. C. (2015). “Karizmatik liderliğin yönetsel açıdan değerlendirilmesi.” **Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi**, 1(1), ss.52-69.
- DODGSON, M. (2011). “Exploring new combinations in innovation and entrepreneurship: social networks, Schumpeter, and the case of Josiah Wedgwood (1730–1795).” **Industrial and Corporate Change**, 20(4), ss.1119-1151.
- DRATH, W. H., PALUS, C. J. (1994). “Making common sense: Leadership as meaning-making in a community of practice”. **Center for Creative Leadership**.
- DRUCKER, P. (2017). “İnovasyon ve Girişimcilik Uygulama ve İlkeler,” Çev: İ. Gülfidan, Optimist Yayınları, İstanbul.
- DRUCKER, P. F. (2002). “The discipline of innovation. **Harvard Business Review**,” 80, ss.95–104.
- DURNA, U. (2002). “Yenilik Yönetimi,” Ankara, Nobel Yayınları, 1. Baskı, Ekim.
- DUYAN, E. C. (2012). “Hizmetkâr liderlik: Çalışan iyilik hali ve çalışma yaşamının kalitesi ile ilişkileri üzerine bir araştırma” Doktora Tezi, **Bursa Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Bursa

- EINARSEN, S., AASLAND, M. S., SKOGSTAD, A. (2007). "Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model". **The leadership quarterly**, 18(3), ss.207-216.
- ELÇİ, Ş. (2016). "**İnovasyon: Kalkınma ve Rekabetin Anahtarı**," Inomer Rekabet ve Kalkınma.
- ELÇİ, Ş., KARATAYLI, İ. (2008). "**İnovasyon rehberi: kârlılık ve rekabetin elkitabı**." Technopolis Group Türkiye, 1-80.
- ELİBOL, G. (2021). "Dönüşümcü Liderliğin Yenilikçi İş Davranışına Etkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Aracı Rolü." Yüksek Lisans Tezi, **Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Osmaniye
- EMİNİ, F. T., AYAZ, Ç. E. (2018). Vizyon Bildirimlerinde İnovasyon: Türkiye'deki Büyükşehir Belediyeleri Özelinde Bir Değerlendirme. **Journal of Awareness**, 3(5), ss.331-340.
- ENGİNOĞLU, D. (2015). "İnovasyon Sürecinde Bilgi Yönetimive Ar-ge Kullanımına İlişkin Bir Model Önerisi." Doktora Tezi, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İzmir.
- ER, P. (2012). "Girişimcilik ve Yenilik Kavramlarının İktisadi Düşüncedeki Yeri: Joseph. A. Schumpeter," Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Konya.
- ERASLAN, L. (2011). "Liderlikte post-modern bir paradigma: dönüşümcü liderlik." **Journal of Human Sciences**, 8(1).
- ERDOĞRUCA, P. (2011). "Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki ilişki." Yüksek Lisans Tezi, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**. Konya.
- ERKAYA, D. (2021). "Sosyal İnovasyon ile Örgütsel Bağlılık arasındaki İlişkide Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İyi Oluş Halinin Rolü." Yüksek Lisans Tezi, **Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Ankara.
- ERKİLİNÇ, M. (2011). "The Influence of Transformational Leadership Behaviors on Organizational Conflict Management" Doktora Tezi, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.

- EROĞLU, S. (2022). “Dönüştürücü Liderliğin Rekabet Avantajına Etkisinde Örgütsel Öğrenmenin Aracılık Rolü.” Doktora Tezi, **Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**. İstanbul.
- EROĞLUER, K. (2020). “Dönüşümcü Liderlik Algısının Çalışanların İç Girişimcilik Davranışları Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Sermayenin Düzenleyici Etkisi.” **Business & Management Studies: An International Journal**, 8(2), ss.2503-2530.
- ERSÖZ, S. (2021). “Çalışanlarda farklılıkların yönetimi ve örgütsel özdeşleşme ilişkisi,” Yüksek Lisans Tezi, **Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Çorum.
- EVA, N., ROBIN, M., SENDJAYA, S., VAN DIERENDONCK, D., & LIDEN, R. C. (2019). “Servant leadership: A systematic review and call for future research.” **The leadership quarterly**, 30(1), ss.111-132.
- FATONAH, S., HARYANTO, A. (2022). “Exploring market orientation, product innovation and competitive advantage to enhance the performance of SMEs under uncertain evens”. **Uncertain Supply Chain Management**, 10(1), ss.161-168.
- FLAHERTY, A. W. (2005). “Frontotemporal and dopaminergic control of idea generation and creative drive.” **Journal of Comparative Neurology**, 493(1), ss.147-153.
- GAGLIO, C. M., KATZ, J. A. (2001). “The psychological basis of opportunity identification: Entrepreneurial alertness.” **Small business economics**, 16(2), ss.95-111.
- GALANAKIS, K. (2006). “Innovation process. Make sense using systems thinking.” **Technovation**, 26(11), ss.1222-1232.
- GARUD, R., TUERTSCHER, P., VAN DE VEN, A. H. (2013). “Perspectives on innovation processes.” **Academy of Management Annals**, 7(1), ss.775-819.
- GENÇ, K. Y. (2019). “Özellikler Yaklaşımı. Liderlik.” Ed.: Kurtuluş Yılmaz Genç, 1.bs., Ankara, Nobel Bilimsel Eserler Yayınları, ss.83-94.
- GENÇ, KY VE YÜKSEL, M. (2018). “Liderlik ve İnovasyon.” **SETSCI Konferans İndeksleme Sisteminde** (Cilt 3, s. 342-345).

- GEORGE, D., MALLERY, M. (2010). SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference, 17.0 update, 10th ed., Boston: Pearson.
- GILBERT, J. A., STEAD, B. A., IVANCEVICH, J. M. (1999). "Diversity management: A new organizational paradigm." **Journal of business ethics**, 21(1), ss.61-76.
- GLASSMAN, BRIAN S. (2009). "Improving Idea Generation and Idea Management in order to Better Manage the Fuzzy Front End of Innovation," PhD dissertation, **Purdue University, West Lafayette, Indiana, USA.**
- GONOS, J., GALLO, P. (2013). "Model for leadership style evaluation". **Management: journal of contemporary management issues**, 18(2), ss.157-168.
- GONZÁLEZ-BLANCO, J., COCA-PÉREZ, J. L., & GUISADO-GONZÁLEZ, M. (2019). "Relations between technological and non-technological innovations in the service sector." **The Service Industries Journal**, 39(2), ss.134-153.
- GÖKKAYA, Ö. (2005). "Örgüt Dönüşümünde Transformasyonel Liderliğin İncelenmesi" Yayınlanmamış Doktora Tezi. **Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü**, Kocaeli.
- GÖYDAĞ, D. (2019). "Ar-Ge ve inovasyon: Türkiye'de inovasyonu destekleyen politikalar" Yüksek Lisans Tezi, **Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Aydın.
- GREENLEAF CENTER FOR SERVANT LEADERSHIP (2013). "What is Servant Leadership" <https://greenleaf.org/what-is-servant-leadership/> 14.08.2022
- GUMUSLUOĞLU, L., ILSEV, A. (2009). "Transformational leadership and organizational innovation: The roles of internal and external support for innovation." **Journal of Product Innovation Management**, 26(3), ss.264-277.
- GÜLTEKİN, A. VE ONUK, M. (2020). "Bursa Otomotiv Sanayisinde İnovasyonun Şirket Performansı Üzerine Etkisini İnceleyen Bir Araştırma." **Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 7(13), ss.54-65
- HAIR JR, J. F., BLACK, W. C., BABIN, B. J., ANDERSON, R. E., TATHAM, R. L. (2013). Multivariate data analysis (7th ed.), USA: Pearson Education Limited.
- HAVLICEK, K., THALASSINOS, E., BEREZKINOVA, L. (2013). "Innovation management and controlling in SMEs." **European Research Studies, Volume XVI, Issue (4)**, Special Issue on SMEs.

- HOUSE, R. J., HOWELL, J. M. (1992). "Personality and charismatic leadership." **The Leadership Quarterly**, 3(2), ss.81-108.
- HOUSE, R.J., WRIGHT, N., ADITYA, R.N. (1996). "Cross Cultural Research on Organizational Leadership: A Critical Analysis and a Proposed Theory." Working Paper, **The Wharton School University of Pennsylvania**.
<https://www.abprojeyonetimi.com/inovasyon-nedir/>
<https://www.blogteb.com/teb-surdurulebilir-inovasyon-yenilesim/>
- IVANCEVICH, J.M., KONPPASKE, R., MATTESON, M.T. (2014), "**Organizational Behavior and Management**" (10.b.), New Delhi, Tata McGraw-Hill.
- JEHN, K. A., NORTHCRAFT, G. B., NEALE, M. A. (1999). "Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict and performance in workgroups." **Administrative science quarterly**, 44(4), ss.741-763.
- KANDEMİR, Ö. (2018). "Tasarım Kavramında Yaşanan Öze Dönük Paradigma Değişimi ve Mekan Tasarımına Yönelik Açılımları." **Sanat & Tasarım Dergisi**, 8(2), 110-127.
- KANNAIR, J. (2007). "The Ethical Mind". **Harvard Business Review**, 85(3), ss.51-56.
- KAPLAN, T. (2015). "Örgüt Kültürü Perspektifinde Dinamik Yetenekler." Yüksek Lisans Tezi. **Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Trabzon.
- KARABEY, C. N., BİNGÖL, D. (2010). "Girişimciliğin başlangıcı olarak fırsat tanımlama." **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi**, 21(67), ss.9-31.
- KARAKAŞ, O. (2021). "Okullarda farklılıkların yönetiminin liderlik kapasitesiyle ilişkisi," Yüksek Lisans Tezi, **Necmettin Erbakan Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü**, Konya.
- KARİP, E. (1998). "Dönüşümcü liderlik." **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, 16(16), ss.443-465.
- KARLSSON, C., TAVASSOLI, S. (2016). Innovation strategies of firms: What strategies and why?. **The Journal of Technology Transfer**, 41(6), ss.1483-1506.

- KASTAN, C. (2016). “İşletmelerde rekabet üstünlüğü sağlamaya yönelik inovasyon stratejileri ve ürün inovasyonu modelleri: İstanbul ayakkabı endüstrisinde bir araştırma.” Yayınlanmamış Doktora Tezi, **İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.
- KAYA, A. (2022). “Kriz Dönemlerinde Liderlik Hikayeleri”. **Journal of Healthcare Management and Leadership**, (1), ss.21-29.
- KAYA, S. (2017). “İşletmelerde inovasyon yönetimi ve inovasyon süreci: Bursa organize sanayi bölgesi hazır tekstil üreticileri kapsamında bir uygulama.” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. **Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.
- KAYIŞ, M. (2017). “Etkileşimci ve Dönüştürücü Liderliğin İç Girişimcilik Davranışına Etkisi,” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. **Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Karabük.
- KEIL, M., AMERSHI, B., HOLMES, S., JABLONSKI, H., LUTHI, E., MATOBA, K., PLETT, A., VON UNRUH, K. (2007). “Farklılıkların yönetimi için eğitim elkitabı.” **Uluslararası Farklılıkların Yönetimi Derneği**.
- KEKLİK, B. (2012). Sağlık Hizmetlerinde Benimsenen Liderlik Tiplerinin Belirlenmesi: Özel Bir Hastane Örneği. **Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 14(1), ss.73-93.
- KHALILI, A. (2016). “Linking transformational leadership, creativity, innovation, and innovation-supportive climate.” **Management Decision**, 54(9), ss.2277-2293.
- KILIÇER, K (2011). “Bilgisayar ve öğretim teknolojileri eğitimi öğretmen adaylarının bireysel yenilikçilik profilleri.” Yayınlanmamış Doktora Tezi. **Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü**, Eskişehir.
- KIROĞLU, I. (2017). “Yaratıcı endüstrilerde bireysel inovasyon eğilimini etkileyen faktörler: Reklamcılık sektöründe bir alan araştırması,” Doktora Tezi, **Yaşar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İzmir.
- KİNTER, O. (2020). “Liderlik tarzları ve örgütsel sessizlik ilişkisinde örgütsel adalet ve kuşak farklılıklarının etkisi”. Doktora Tezi, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Balıkesir.

- KİNTER, Ö. (2016). “Örtük eğitim sistemi güçle ilgili güncü ve bakışçı bakış açısı” Yüksek Lisans Tezi, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Balıkesir.
- KOCUK, D. (2019). “İşletmelerde Farklılıkların Yönetiminin Çalışan Verimliliğine Etkisi” Doktora Tezi, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi**, İstanbul.
- KOÇ, Ö. (2020), “Dönüştürücü Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi: Sağlık Kurumları Üzerine Bir Uygulama (Gümüşhane İli Örneği),” **Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara.
- KOÇEL, T. (2011). **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayın 13. Baskı, İstanbul.
- KÖKSALAN, N. (2019). “Farklılıkların Yönetimi.” **Meriç Uluslararası Sosyal ve Stratejik Araştırmalar Dergisi**, 3(6), ss.51-66.
- KRACKHARDT, D. (1995). “Entrepreneurial opportunities in an entrepreneurial firm: A structural approach.” **Entrepreneurship Theory and Practice**, 19(3), ss.53-69.
- KRASIKOVA, D. V., GREEN, S. G., LEBRETON, J. M. (2013). “Destructive leadership: A theoretical review, integration, and future research agenda.” **Journal of management**, 39(5), ss.1308-1338.
- LAI, A. (2011). “Transformational-transactional leadership theory.” **AHS Capstone Projects Paper**, 17, ss.1-33.
- LEIFER, RICHARD VE TRISCARI, THOMAS (1987), “Research versus Development: Differences and Similarities”, **IEEE Transactions on Engineering Management**, 34(2), ss.71-78.
- MACKEY, P. J. (2022). “Trust and transformational leadership: A correlation study (Order No. 29170184). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (2696064567).” **Retrieved from** <https://www.proquest.com/dissertations-theses/trust-transformational-leadership-correlation/docview/2696064567/se-2>
- MANNIX, E., NEALE, M. A. (2005). “What differences make a difference? The promise and reality of diverse teams in organizations.” **Psychological science in the public interest**, 6(2), ss.31-55.

- MANOHARAN, A., SINGAL, M. (2017). "A systematic literature review of research on diversity and diversity management in the hospitality literature." **International Journal of Hospitality Management**, 66, ss.77-91.
- MARTENSEN, A., DAHLGAARD, J. J. (1999). "Integrating business excellence and innovation management: Developing vision, blueprint and strategy for innovation in creative and learning organizations." **Total Quality Management**, 10(4-5), ss.627-635.
- MARTIN-RIOS, C., CIOBANU, T. (2019). "Hospitality innovation strategies: An analysis of success factors and challenges." **Tourism Management**, 70, ss.218-229.
- MATZLER, K., SCHWARZ, E., DEUTINGER, N., HARMS, R. (2008). "The relationship between transformational leadership, product innovation and performance in SMEs." **Journal of Small Business & Entrepreneurship**, 21(2), ss.139-151.
- MCADAM, R. (2004). "Knowledge creation and idea generation: a critical quality perspective." **Technovation**, 24(9), ss.697-705.
- MCCLESKEY, J. A. (2014). "Situational, Transformational, and Transactional Leadership and Leadership Development", **Journal of Business Studies Quarterly**, 5(4): 1 ss.17-130.
- MCDANIEL, Bruce A. (2000), "A Survey on Entrepreneurship And Innovation", **The Social Science Journal**, Sayı 37 (2), ss.277-284.
- MCKINLEY, J. K. (2015). "A missiological analysis of transformational leadership theory (Order No. 3722884). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (1722047885)." Retrieved from <https://www.proquest.com/dissertations-theses/missiological-analysis-transformational/docview/1722047885/se-2>
- MEMDUHOĞLU, H. B. (2007). "Yönetici ve öğretmen görüşlerine göre Türkiye’de kamu liselerinde farklılıkların yönetimi." Yayınlanmamış doktora tezi, **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü**, Ankara.

- MIHELIC, K. K., LIPICNIK, B., TEKAVCIC, M. (2010). "Ethical leadership. International Journal of Management & Information Systems" (**IJMIS**), 14(5).
- MONAHAN, K. (2012). "A review of the literature concerning ethical leadership in organizations. Emerging leadership journeys," 5(1), ss.56-66.
- MULGAN, G. (2006). "The process of social innovation. Innovations: Technology, Governance," **Globalization**, 1, ss.145-162.
- NURDAĞ, M., KARACAN, A. İ. (2021). "Duygusal Zekanın İnovasyon Yönetimi ve Performans ile İlişkisi." **Working Paper Series**, 2(1), ss.54-78.
- OBSTFELD, D. (2005). "Social networks, the tertius iungens orientation, and involvement in innovation." **Administrative Science Quarterly**, 50, (1), ss.100–130.
- ODUMERU, J. A., OGBONNA, I. G. (2013). "Transformational vs. transactional leadership theories: Evidence in literature". **International review of management and business research**, 2(2), ss.355.
- OECD VE EUROSTAT, OSLO KILAVUZU, "**Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler**," Ankara: Tübitak Yayınları, (2006).
- OĞUZTÜRK, B. S., TÜRKOĞLU, M. (2004). "Yenilik ve yenilik modelleri." **Fırat Üniversitesi Doğu Araştırmaları Dergisi**, 3(1), ss.14-20.
- ÖZAYDIN, E., BOYRAZ, E. (2021). "Problem Çözme, Yaratıcılık, Yenilikçilik Becerilerinin Pazarlama Yenilik Stratejilerinde Örgütsel Yenilikçilik Aracılığıyla Etkisi." **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 13(1), ss.858-874.
- PODSAKOFF, P. M., MACKENZIE, S. B., MOORMAN, R. H., FETTER, R. (1990). "Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors." **The leadership quarterly**, 1(2), ss.107-142.
- QIU, S., DOOLEY, L. (2022). "How servant leadership affects organizational citizenship behavior: the mediating roles of perceived procedural justice and trust." **Leadership & Organization Development Journal**.
- REGUIA, C. (2014). "Product innovation and the competitive advantage." **European Scientific Journal**, ss.140-157.

- RENGİ, Ö. (2021). “Eğitim örgütlerinde farklılıkların yönetimi ve kültürel zekâ ile ilişkisinin incelenmesi.” Doktora Tezi, **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Kocaeli.
- RIFAT, I. R. A. Z., CANBOLAT, M. A. (2021). “Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Algısının Yenilik Performansı Algısına Etkisi: Konaklama İşletmeleri Örneği”. **Güncel Turizm Araştırmaları Dergisi**, 5(2), ss.327-345.
- ROBBINS, S. P., JUDGE, T. A. (2019). “**Örgütsel davranış**,” 14.bs. (Eİ Erdem, Çev.) Ankara: Nobel Yayın.
- ROTHWELL, R. (1994). “Towards the fifth-generation innovation process.” **International marketing review**.
- SAKARYALI, A. M. D. (2016). “**İnovasyon**.” Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- SANRI, H. (2011). “Yönetim fonksiyonları bağlamında inovasyon yönetimi: Türkiye mobilya endüstrisinde inovasyon yönetimi sürecinin incelenmesi ve bir model önerisi.” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Erzurum.
- SATI, Z. E., IŞIK, Ö. (2011). “İnovasyon ve stratejik yönetim sinerjisi: Stratejik inovasyon.” **Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 9(2), ss.538-559.
- SCANLAN, L. (2006). “Leadership and Management. Leadership = Influence: Do you Inspire or Deflate the People Around you? Hfm” ,**Healthcare Financial Management**, 60(3), ss.98-99.
- SCHIUMA, G., SCHETTINI, E., SANTARSIERO, F., CARLUCCI, D. (2021). “The transformative leadership compass: six competencies for digital transformation entrepreneurship.” **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, (ahead-of-print).
- SCHLOEMER, H. (2016). “Making actionable ideas: Linking creativity, creativity management, and innovation (Order No. 10191824).” **Available from ProQuest Dissertations & Theses Global**. (2158011220).
- SCHMIDT, T., RAMMER, C. (2007). “Non-technological and technological innovation: strange bedfellows?.” **ZEW-Centre for European Economic Research Discussion Paper**, ss.07-52.

- SCHYNS, B., & SCHILLING, J. (2013). "How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes." **The Leadership Quarterly**, 24(1), ss.138-158.
- SEMERCI, A. B. (2018). "Bireysel yenilikçiliğin inovasyona atfedilen sosyal değer ve girişimsel eğilim arasındaki aracılık etkisi: Boylamsal bir çalışma. **Journal of Entrepreneurship and Innovation Management**," 7(1), ss.1-23.
- SENGER, N. (2021). Yöneticilerin Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Adalet ile İlişkisi. Doktora Tezi, **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Erzurum.
- SHALA, A. (2021). "Transformational leadership: The role of leader's formal education and professional training" Doctoral Dissertation, **James Madison University**.
- SHANE, S., VENKATARAMAN, S. (2000). "The promise of entrepreneurship as a field of research." **Academy of management review**, 25(1), ss.217-226.
- SOYSAL, AN (2021). "Konaklama İşletmelerinde Hizmet İnovasyonu ve Bir Uygulama." Doktora Tezi, **Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Denizli.
- SRIKANTH, M., KUMAR, G. N., REDDY, W. R. (2020). "Entrepreneurship, Innovation, and Economic Development: An Indian Experience." **SEDME (Small Enterprises Development, Management & Extension Journal)**, 47(3), ss.279-292.
- STEVENSON, H. H., JARILLO, J. C. (2007). "A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management." **In Entrepreneurship** (pp. 155-170). Springer, Berlin, Heidelberg.
- STEWART, J. (2006). "Transformational leadership: An evolving concept examined through the works of Burns, Bass, Avolio, and Leithwood." **Canadian Journal of Educational Administration and Policy**, (54).
- SÜRGEVİL, O. (2008). "Farklılık ve işgücü farklılıklarının yönetimine analitik bir yaklaşım" Doktora Tezi, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İzmir

- ŞAHİN, B. (2009). “Örgütsel gelişmenin sağlanmasında dönüştürücü liderlerin rolü. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi” Cilt: 11, Sayı:3, ss. 97-118
- ŞAHİN, F., GÜRBÜZ, S. (2018). “**Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri.**” 8. Basım, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- ŞAHİN, K. T., KAPLAN, T. (2017). “Örgüt kültürünün dinamik yeteneklere etkisi.” **Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi**, 7(13), ss.167-192.
- TDK, (2019). **Fırsat**. Erişim: 27.03.2022, <https://sozluk.gov.tr/>.
- TDK, (2019). **fikir**, Erişim: 27.03.2022, <https://sozluk.gov.tr/>.
- TABACHNICK B. G., FIDELL L. S. (2013) **Using Multivariate Statistics**, 6th edn., Boston, Pearson.
- TEKDEMİR, Y. T. (2017). “Türkiye’de modernizm sonrası sosyal içerikli afişlerde görsel ve tipografik değişimler” Yüksek Lisans Tezi, **Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Kütahya.
- The costs and benefits of diversity | European Website on Integration (europa.eu)
- TİFTİK, C. (2020). “İnovasyon Yönetiminin İşletme Performansına Etkisi: Dams Makine Örneği”. **İbad Sosyal Bilimler Dergisi**, Özel Sayı, ss.180-201.
- TOPTAŞ, A. (2019). “Otel işletmelerinde paternalist liderlik ve lider üye etkileşimi ilişkisi: örtük liderlik ve güç mesafesinin etkisi.” Yayımlanmamış Doktora Tezi, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Balıkesir
- TOPTAŞ, A. (2021). **Otel işletmelerinde paternalist liderlik ve lider üye etkileşimi ilişkisi: Örtük liderlik ve güç mesafesinin etkisi.** (1. Bs). Gece Kitaplığı, Ankara
- TOUBIA, O. (2006). “Idea generation, creativity, and incentives.” **Marketing science**, 25(5), ss.411-425.
- TROTT, P. (2012). “**Innovation management and new product development.**” Fifth Edition. Pearson Education.
- TURAN, H. (2021). “**Yenilik yönetimi. Disiplinlerarası Girişimcilik Ve Yenilikçilik Çalışmaları,**” ed. S. Kızıl, İstanbul: Efe Akademi Yayınları, 85-108.

- TURGAY, Ç. N. (2022). “Dönüşümcü Liderlik ve Psikolojik Sözleşme Arasındaki İlişkiye Yönelik Öğretmen Görüşleri.” Yüksek Lisans Tezi, **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü**, Ankara.
- TURNER, K. (2022). “Servant leadership to support wellbeing in higher education teaching.” **Journal of Further and Higher Education**, ss.1-12.
- UBIEBOR, M. R. (2011). “Modernisation and Innovation Management: Developing a Digital Society. An investigation into public sector modernisation and innovation management in its introduction of wireless technology” (Doctoral dissertation, **University of Bradford**).
- UNITES STATES GOVERNMENT ACCOUNTABILITY OFFICE. (2005). “Diversity Management: Expert-Identified Leading Practices and Agency Examples. Report to the Ranking Minority Member, Committee on Homeland Security and Governmental Affairs.” US Senate: GAO-05-90. <https://www.gao.gov/products/GAO-05-90>, Erişim: 12.04.2022
- UZKURT, C. (2008). “**Pazarlamada değer yaratma aracı olarak yenilik yönetimi ve yenilikçi örgüt kültürü**,” Beta Basım Yayım Dağıtım, 1. Baskı, İstanbul.
- UZKURT, C. (2014). “**Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü. Yenilik yönetimi**.” Ed. C. Uzkurt, A. E. Demirci, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını, 64-80.
- UZKURT, C. (2017). “**Yenilik (inovasyon) yönetimi ve yenilikçi örgüt kültürü:(Kültürel, yönetsel ve makro yaklaşım)**”(Gnşl. göz. geç. 2. bs.). İstanbul: Beta.
- UZKURT, C. (2020). “Teknoloji, İnovasyon ve Girişimcilik. İnovasyon Yönetimi ve İnovatif İşletmeler.” Ed. C. Uzkurt, G. Önder, Eskişehir: **Anadolu Üniversitesi Yayını**, ss.57-60.
- VAN DE VEN, A. H. (1986). “Central Problems in The Management of Innovation”, **Management Science**, 32(5), ss.590-607.
- VO-THAI, H. C., HONG-HUE, T. H., TRAN, M. L. (2021). “Technological-and non-technological innovation during the growth phase of industry life cycle: an evidence from Vietnamese manufacturing enterprises.” **SAGE Open**, 11(3), 21582440211032169.

- VURAL, E. (2019). “İşletmelerde Farklılıkların Yönetimi: Özel Sektör Çalışanlarının Farklılık Algısına Yönelik Bir Araştırma.” Yüksek Lisans Tezi, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İzmir.
- WENTLING, R. M. (2001). “**Diversity In The Work Force.**” The Highlight Zone: Research@ Work No. 4. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED450279.pdf>
- WINSTON, B. E., PATTERSON, K. (2006). “An Integrative Definition of Leadership.” **International Journal of Leadership Studies**, (1), ss.6-66.
- WITELL, L., SNYDER, H., GUSTAFSSON, A., FOMBELLE, P., KRISTENSSON, P. (2016). “Defining service innovation: A review and synthesis.” **Journal of Business Research**, 69(8), ss.2863-2872.
- WOODMAN, R. W., SAWYER, J. E., GRIFFIN, R. W. (1993). “Toward a Theory of Organizational Creativity.” **Academy of Management Review**, Vol. 18 No. 2: ss.293-321.
- YAHYAGİL, M. Y. (2001). “Örgütsel yaratıcılık ve yenilikçilik. İÜ İşletme İktisadi Enstitüsü,” **Yönetim Dergisi**, 12(38), ss.7-16.
- YANAŞMA, G. (2011). “Farklılıklar yönetiminin yönetsel etkinliğe katkıları: Çorumda kamu kurumu örneği” Yüksek Lisans Tezi, **Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Çorum.
- YAVUZ, Ç. (2010). “İşletmelerde inovasyon-performans ilişkisinin incelenmesine dönük bir çalışma”. **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**. 5 (2), ss.143-173.
- YU, L. (2011). “Crowd idea generation (Order No. 3518294).” **Available from ProQuest Dissertations & Theses Global**. (1033334577). Retrieved from <https://www.proquest.com/dissertations-theses/crowd-idea-generation/docview/1033334577/se-2?accountid=190984>
- YUKL, G. (1989). “Managerial leadership: A review of theory and research.” **Journal of management**, 15(2), ss.251-289.
- YUKL, G. (2018). “**Örgütlerde liderlik.**” Çeviren, Çetin, Ş. ve Baltacı, R.), Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, 8.
- YÜCEL, H. (2009). “Şirketlerin Karlı Büyümelerinde İnovasyonun Önemi.” Yüksek Lisans Tezi, **Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.

- ZERENGÖK, Ş. B. (2005). “Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderlikte Duygusal Zekâ Etkileri ve Bir Uygulama” Doktora Tezi, **Bursa Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Bursa.
- ZURAIK, A., KELLY, L. (2018). “The role of CEO transformational leadership and innovation climate in exploration and exploitation.” **European Journal of Innovation Management**.



EKLER

EK 1: Anket Formu

Değerli Katılımcı,

Bu anket Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda yürütülen bir araştırmadır. Ankete katılım gönüllülük esasına dayanmaktadır. Tüm katılımcıların cevapları toplu halde ve istatistiksel olarak analiz edilecektir. Bu nedenle, **anket formunda isim veya kimlik bilgilerinizi belirtmenize gerek yoktur.** Katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür ederiz.

Aşağıdaki ifadeleri <u>doğrudan bağlı olduğunuz yöneticinizin davranışlarını</u> dikkate alarak yanıtlayınız.	Hiçbir Zaman	Nadiren	Ara Sıra	Genellikle	Her Zaman
1. Kendisi ile çalışmaktan gurur duymamızı sağlar.	1	2	3	4	5
2. İşletme amaçlarını her şeyin üstünde tutar.	1	2	3	4	5
3. Kişisel çıkarlarını, grubun amaçlarına feda edebilir.	1	2	3	4	5
4. İnsanların saygısını kazanmayı bilir.	1	2	3	4	5
5. İnsanlar üzerinde güven duygusu yaratır.	1	2	3	4	5
6. Kendisine göre "Doğru ve Yanlış"ın ne olduğunu bize vurgular.	1	2	3	4	5
7. Sık sık önem verdiği kişisel değerlerinden bahseder.	1	2	3	4	5
8. Davranışlarımızın ahlaki ve vicdani sonuçlarını bize sıklıkla hatırlatır.	1	2	3	4	5
9. Güçlü bir amaç duygusuna sahip olmanın öneminden söz eder.	1	2	3	4	5
10. Ortak bir amaç etrafında toplanmanın önemini vurular.	1	2	3	4	5
11. Sık sık işletmenin geleceği konusunda bizi heyecanlandıracak konuşmalar yapar.	1	2	3	4	5
12. İşletme amaçlarına ulaşma konusunda bizde istek ve heyecan uyandırır.	1	2	3	4	5

13. Ortaya koyduğu amaçlarla bizde heyecan yaratır.	1	2	3	4	5
14. Hedeflere ulaşacağımız konusunda kendimize güvenmemizi sağlar.	1	2	3	4	5
15. Sık sık işletmenin önündeki yeni fırsatlardan söz eder.	1	2	3	4	5
16. Olaylara her zaman farklı açılardan bakmamızı ister.	1	2	3	4	5
17. Mevcut sorunları, daha önce denenmemiş yöntemlerle çözmenin öneminden bahseder	1	2	3	4	5
18. Bize, yeni yol ve yöntemler bulma konusunda güvendiğini hissettirir.	1	2	3	4	5
19. Yaptığımız hataları birer öğrenme fırsatı olarak görmemizi sağlar.	1	2	3	4	5
20. Farklı görüşlerimizi paylaşmamız konusunda bizi cesaretlendirir.	1	2	3	4	5
21. Beklentilerimize her zaman yanıt vermeye çalışır.	1	2	3	4	5
22. İhtiyaçlarımızla ilgilenir.	1	2	3	4	5
23. Bizi önemseydiğini hissettirir.	1	2	3	4	5
24. Hepimizle ayrı ayrı ilgilenir.	1	2	3	4	5
25. Sorunlarımızla mutlaka ilgileneceğini biliriz.	1	2	3	4	5

Aşağıdaki ifadeleri size göre şirketinizin inovasyon (Yenilik) yönetimi ile ilgili çalışmalarını düşünerek yanıtlayınız.	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum Ne katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1.Otel çevresindeki diğer kamu-özel kuruluşlardan yenilik çalışmaları için destek bulmaya çalışılır.	1	2	3	4	5
2. Yenilik konusunda otel dışından uzman (danışman) desteği alınır.	1	2	3	4	5
3. Yenilik çalışmalarına katkı sağlaması için otelde fiziksel alanlar(toplantı salonu, çalışma odası) tahsis edilir.	1	2	3	4	5
4. Yenilik sürecinde kullanılabilecek araç ve gerecin temini sağlanır.	1	2	3	4	5

5. Yenilik için gerekli dış bilgiye ulaşabilmek için tüm otel personelinin çeşitli etkinliklere (Konferans, kongre, seminer, çalıştay vb.) katılması sağlanır.	1	2	3	4	5
6. Yenilik için gerekli bilgiye ulaşabilmek için kitap, dergi vb. kaynakların temini sağlanır.	1	2	3	4	5
7. Otel iş başı eğitimi ve verildiği alan ile ilgili yeni gelişmeler izlenir.	1	2	3	4	5
8. İş başı eğitiminin ve ilgili yeniliklerin tüm otel personeli tarafından anlaşılması için çaba harcanır.	1	2	3	4	5
9. Otelimizin, tüm personelinin de bildiği ve paylaştığı açık bir yenilik vizyonunun olması için çalışılır.	1	2	3	4	5
10. Otel ve çevresine olumlu katkı getirmeyeceği hissedilen yenilik projeleri hemen sonlandırılır.	1	2	3	4	5
11. Oteldeki tüm personele yenilikçi anlayışın önemi vurgulanır.	1	2	3	4	5
12. Yeniliğin otel ve çevresine getireceği katkı, tüm otel personeline açıkça anlatılır.	1	2	3	4	5
13. Otelde yenilikçi bireyler açıkça takdir edilir.	1	2	3	4	5
14. Tüm otel personelinin yaratıcı ve yenilikçi fikirleri saygı ile karşılanır.	1	2	3	4	5
15. Yeniliğe giden öğrenme ve çaba açıkça teşvik edilir.	1	2	3	4	5
16. Yenilikçi fikirleri benimseyen ve savunan personeli otelde tutmak için çaba harcanır.	1	2	3	4	5
17. Karar verirken fikir birliği ve ortak bir yaklaşım benimsenir.	1	2	3	4	5
18. Otelde yeniliğin, çevreye uyum sağlamanın ve çevreyle bütünleşmenin bir aracı olarak görülmesi sağlanır.	1	2	3	4	5
19. Yenilik sürecinde tüm otel personeli ve çevresi ile iletişimde açık olunur.	1	2	3	4	5
20. Tüm otel personeli arasında güçlü bağlar oluşturarak, otelde yeniliği sahiplenme duygusunun hakim olması için çaba gösterilir.	1	2	3	4	5
21. Tüm yeniliklerde otel çevresinin sesine kulak verilir.	1	2	3	4	5

22. Tek kişi ya da gruptan değil, tüm otel personelinin yenilikçi fikirler beklenir.	1	2	3	4	5
23. Yenilik için alınan riskin, kazanç olarak geri döneceğine tüm otel personeli inandırılmaya çalışılır.	1	2	3	4	5
24. Yenilik sürecinde otel kaynaklarının verimli bir biçimde kullanılması sağlanır.	1	2	3	4	5
25. Otelimizin gelişimine katkı sağlayacak yeniliklere öncelik verilir.	1	2	3	4	5
26. Yenilik sürecinde kullanılacak araç-gereç ve kaynakların seçimine özen gösterilir.	1	2	3	4	5
27. Otelde yenilik sürecinin kestirilemeyen sonuçlarına karşı hazırlıklı olunur.	1	2	3	4	5
28. Yeniliğin otele kazandıracaklarının maliyet/yarar analizi yapılır.	1	2	3	4	5
29. Yenilik sürecinde görev alan otel personelinin sürece katkıları sürekli kontrol edilir.	1	2	3	4	5
30. Yenilikçi projeleri geliştirmek için tüm personelin birbirleri ile işbirliği içerisinde olması sağlanır.	1	2	3	4	5
31. Yenilikçi projelerimizin etkililiğini ölçmek için ölçütler geliştirilir.	1	2	3	4	5

Cinsiyetiniz

- a) Kadın b) Erkek

Medeni

Durumunuz

- a) Evli b) Bekar

Yaşınız

- a) 20 Yaş ve altı b) 21-30 Arası c) 31-40 arası d) 41-50 arası

- e) 51 Yaş ve üzeri

Eğitim

Durumunuz

- a) İlköğreti m b) Lise c) Önlisans d) Lisans
Yüksek
e) Lisans

Kaç yıldır bu işletmede çalışıyorsunuz?

- a) 1-5 Yıl b) 6-10 Yıl c) 11-15 Yıl d) 16-20 Yıl

- e) 21 Yıl ve üzeri

