



**T.C.
İZMİR KÂTİP ÇELEBİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
GİRİŞİMCİLİK VE İNOVASYON YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**

**ÖRGÜTSEL SIKILIK VE ESNEKLİĞİN
ÖRGÜTSEL YENİLİKÇİLİK ÜZERİNE ETKİSİ VE
DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİĞİN ARACILIK ROLÜ**

Yüksek Lisans Tezi

İSA KILINÇ

İZMİR - 2020

T.C.
İZMİR KÂTİP ÇELEBİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
GİRİŞİMCİLİK VE İNOVASYON YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

ÖRGÜTSEL SIKILIK VE ESNEKLİĞİN
ÖRGÜTSEL YENİLİKÇİLİK ÜZERİNE ETKİSİ VE
DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİĞİN ARACILIK ROLÜ

Yüksek Lisans Tezi

İSA KILINÇ

DANIŞMAN: DOÇ. DR. MURAT ESEN

İZMİR - 2020

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Örgütsel Sıkılık ve Esnekliğin Örgütsel Yenilikçilik Üzerine Etkisi ve Dönüştürücü Liderliğin Aracılık Rolü” adlı çalışmamın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

.../...../2020

İsa KILINÇ

İmza



TS EN ISO
9001:2015

T.C.
İZMİR KÂTİP ÇELEBİ ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü



TEZ SINAVI TUTANAK FORMU

Dok. No: FR/604/21

İlk Yayın Tar.: 03.10.2017

Rev. No/Tar.: 00/..

Sayfa 1 / 1

GÖNDEREN : Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi Anabilim Dalı Başkanlığı
GÖNDERİLEN : Sosyal Bilimler Enstitüsü

Anabilim Dalımız Yüksek Lisans Programı öğrencisi İsa KILINÇ ile ilgili Tez Sınav Tutanağı aşağıdadır.

Tarih:
Sayı :

Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi Anabilim Dalı Başkanı

Doç. Dr. Murat ESEN
İmza

SINAV TUTANAĞI

Tez Sınav Jürimiz tarafından incelenen "*Örgütsel Sıklık ve Esnekliğin Örgütsel Yenilikçilik Üzerine Etkisi ve Dönüştürücü Liderliğin Aracılık Rolü*" başlıklı tezli yüksek lisans tezi ile ilgili olarak jürimiz 09.01.2020 tarihinde toplanmış ve adı geçen öğrenciyi Tez Sınavına tabi tutmuştur. Sınav sonucunda adayın tezi hakkında OYBİRLİĞİ/ÇOKLUĞU ile aşağıdaki karar verilmiştir.

KABUL

Kabul Edilen Tezli Yüksek Lisans tezi:

- i) Bilime yenilik getirmiştir
- ii) Yeni bir bilimsel yöntem geliştirmiştir
- iii) Bilinen bir yöntemi yeni bir alana uygulamıştır
- iv) Uygulama yapmıştır (sadece Yüksek Lisans'ta geçerlidir)

RED

DÜZELTME *

Tez Sınav Jürisi	Unvanı ve Adı Soyadı	İmza
Tez Danışmanı	Doç. Dr. Murat ESEN	
Üye	Doç. Dr. Zehra Nuray NİŞANCI	
Üye	Doç. Dr. Zeki Atıl BULUT	
Üye		
Üye		

Ek1 : Tez Değerlendirme Formu (Her bir jüri için).

* Tez sınavında düzeltme kararı verilmesi halinde jüri tarafından öngörülen düzeltmelere ilişkin bir jüri raporu eklenmelidir. Düzeltmeler için Ek süre her defasında en fazla yüksek lisans öğrencileri için 3 ay, doktora öğrencileri için 6 aydır.

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

ÖRGÜTSEL SIKILIK VE ESNEKLİĞİN ÖRGÜTSEL YENİLİKÇİLİK ÜZERİNE ETKİSİ VE DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİĞİN ARACILIK ROLÜ

İsa KILINÇ

İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi Anabilim Dalı

Bu çalışmada, örgütlerin içindeki sıkı ve esnek yapının, örgüt içindeki yenilikçilik kültürüne ve bireysel yenilikçiliğe olan etkisini belirlemek için, sıkı örgüt yapılarında yenilikçi kültür ve bireysel yenilikçilik, örgütsel değişimin gerçekleşebilmesi için dönüştürücü liderin gerekliliği, rolü ve önemi araştırılmıştır.

Çalışmada öncelikle teorik temel oluşturulmuş olup, örgüt, yenilik, örgütsel yenilik, yenilikçi kültür, bireysel yenilikçilik, örgütsel sıklık ve esneklik, liderlik, dönüştürücü liderlik gibi kavramların tanımlarına yer verilmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda da yeniliğin örgüt içindeki yeri ve öneminden, işletme içerisindeki yenilikçilik kültürünün kavramsal modelinden, yenilikçilik kültürünün örgütsel yenilikçilikle olan ilişkisinden bahsedilmiştir. Çalışmada örgütsel sıklık ve esneklikte örgütsel yenilikçilik ilişkisi ele alınarak sıkı ve esnek örgütlerde yenilikçiliğe ve örgütsel değişime olan açıklık ve kapalılığa değinilmiştir. Çalışmada nicel araştırma yönteminden yararlanılarak likert ölçme tekniği ile anket formu düzenlenmiştir.

Çalışma sonucunda örgütlerde her türlü değişikliğin öncülüğünü yapmak, değişimin uygulanmasını sağlamak için tepe yönetimin bu değişimin gerekliliğini bilmesi ve bunu istemesi sonucu ortaya çıkacak dönüştürücü liderlere ihtiyaç olduğu belirlenmeye çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Sıklık-Esneklik, Yenilikçilik Kültürü, Bireysel Yenilikçilik, Örgütsel Yenilikçilik, Örgütsel Değişim, Lider, Dönüştürücü Lider, Tepe Yönetim.

ABSTRACT

MASTER'S THESIS

THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL FIRMNESS AND FLEXIBILITY ON ORGANIZATIONAL INNOVATION AND THE MEDIATING ROLE OF TRANSFORMATIVE LEADERSHIP

Isa KILINC

Izmir Kâtip Celebi University

Institute Of Social Sciences

Department of entrepreneurship and Innovation Management

In this study, tight and flexible structure within the organization a culture of innovation within organisations and the individual to determine the effect of the innovation, innovation in organizational structures and innovative individual strict culture, a transformative leader for the need for organizational change to take place, the role and importance was investigated.

The aim of this study is to introduce the concepts such as Organization, innovation, organizational innovation, innovative culture, individual innovation, organizational firmness and flexibility, leadership, transformative leadership. In this context, the place and importance of innovation within the organization, the conceptual model of innovation culture within the enterprise, the relationship of innovation culture with organizational innovation were mentioned. In this study, the relationship between organizational innovation in organizational firmness and flexibility was addressed and the openness and closeness to innovation and organizational change in tight and flexible organizations were addressed. In the study, a survey form was arranged using the quantitative research method and using the likert measurement technique.

As a result of the study, it was aimed to determine that there is a need for transformative leaders to lead all kinds of changes in organizations and to ensure the implementation of the change as a result of the hill management knowing the necessity of this change and wanting it.

Keywords: Firmness-Flexibility, Culture Of Innovation, Individual Innovation, Organizational Innovation, Organizational Change, Leader, Transformative Leader, Peak administration.

İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ.....	ii
TEZ SINAVI TUTANAK FORMU.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
TABLolar VE ŞEKİL LİSTESİ.....	x
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xii
ÖNSÖZ.....	xiii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL YENİLİKÇİLİK İLE ÖRGÜTSEL SIKILIK VE ESNEKLİK.....	3
1.1. ÖRGÜT KAVRAMI.....	3
1.2. YENİLİK KAVRAMI VE ÖRGÜT İÇİNDE YENİLİĞİN ÖNEMİ	4
1.3. ÖRGÜTSEL YENİLİK VE YENİLİKÇİLİK KÜLTÜRÜ KAVRAMI	6
1.3.1. Örgütsel Yenilik Kavramı	6
1.3.2. Yenilikçi Kültür	7
1.3.2.1. Yenilikçiliğin Özellikleri.....	7
1.3.2.2. Yenilikçilik Süreci.....	8
1.4. ÖRGÜTSEL YENİLİKÇİLİK BOYUTLARI.....	9
1.4.1. Ürün-Hizmet Yenilikçiliği.....	9
1.4.2. Süreç Yenilikçiliği	10
1.4.3. Pazar Yenilikçiliği	10
1.4.4. Davranışsal Yenilikçilik	11
1.4.4.1. Bireysel Yenilikçilik	12
1.4.4.2. Takım Yenilikçiliği	13
1.4.4.3. Yönetim Yenilikçiliği.....	13
1.4.5. Stratejik Yenilikçilik.....	14
1.4.6. Yenilik Yönetimi Süreci	14
1.4.7. Yenilik Yönetimine Etki Eden Faktörler.....	14

1.5. ÖRGÜTSEL SIKILIK VE ESNEKLİK	15
1.5.1. Örgütsel Sıkılık-Esneklik ile Örgütsel Yenilikçilik İlişkisi.....	16

İKİNCİ BÖLÜM

DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK.....	20
2.1. LİDERLİK KAVRAMI	20
2.2. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK MODELİ	22
2.3. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK KAVRAMI.....	22
2.3.1.Dönüştürücü Liderin Tanımı	24
2.3.2.Dönüştürücü Liderin Özellikleri.....	25
2.4. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK TEORİLERİ	26
2.4.1. Burns'un Dönüştürücü Liderlik Teorisi	26
2.4.2. Bass'a Göre Dönüştürücü Liderlik Teorisi.....	27
2.4.3. Kouzes ve Posner'in Dönüştürücü Liderlik Teorisi	27
2.5. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMDE DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDER.....	28
2.5.1. Dönüştürücü Liderin Davranışları	28
2.5.1.1. İlham Verici Motivasyon	28
2.5.1.2. İdealleştirerek Etkileme	29
2.5.1.3. Bireysel İlgi	30
2.5.1.4. Entelektüel Uyarım	31
2.5.2. Dönüştürücü Liderliğe Yöneltilen Eleştiriler	32

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SIKILIKTA VE ESNEKLİKTE YENİLİKÇİ KÜLTÜR, BİREYSEL YENİLİKÇİLİK, DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİĞİN ROLÜ VE ÖNEMİNE YÖNELİK UYGULAMA	34
3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	34
3.2. ARAŞTIRMA MODELİ.....	34
3.3. EVREN VE ÖRNEKLEM.....	35
3.4. VERİ TOPLAMA ARACI.....	35
3.5. VERİLERİN ANALİZİ	35
3.6. ARAŞTIRMANIN GEÇERLİLİK VE GÜVENİRLİLİĞİ	35
3.6.1. Araştırma Hipotezleri.....	36
3.6.2. Sıkılık Esneklik Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi.....	36

3.7. BULGULAR VE YORUMLAR.....	44
3.7.1. Demografik Bulgular	44
3.7.2. Sıkılık-Esneklik ve Örgütsel Yenilikçilik Değişkenlerine İlişkin Bulgular	45
3.7.3. Sıkılık Esneklik Değişkeninin Örgütsel Yenilikçilik Üzerindeki Etkilerine İlişkin Bulgular.....	55
3.7.4. Sıkılık-Esneklik Değişkeninin Ürün Yenilikçiliği Üzerindeki Etkisi.....	56
3.7.5. Sıkılık-Esneklik Değişkeninin Pazar Yenilikçiliği Üzerindeki Etkisi.....	57
3.7.6. Sıkılık-Esneklik Değişkeninin Süreç Yenilikçiliği Üzerindeki Etkisi.....	58
3.7.7. Sıkılık-Esneklik Değişkeninin Davranışsal Yenilikçilik Üzerindeki Etkisi.....	58
3.7.8. Sıkılık-Esneklik Değişkeninin Stratejik Yenilikçilik Üzerindeki Etkisi.....	59
3.7.9. Sıkılık-Esneklik Değişkeninin Dönüştürücü Liderlik Üzerindeki Etkisi.....	60
3.7.10. Dönüştürücü Liderlik Değişkeninin Ürün Yenilikçiliği Üzerindeki Etkisi.....	61
3.7.11. Dönüştürücü Liderlik Değişkeninin Pazar Yenilikçiliği Üzerindeki Etkisi.....	61
3.7.12. Dönüştürücü Liderlik Değişkeninin Süreç Yenilikçiliği Üzerindeki Etkisi.....	62
3.7.13. Dönüştürücü Liderlik Değişkeninin Davranışsal Yenilikçilik Üzerindeki Etkisi	63
3.7.14. Dönüştürücü Liderlik Değişkeninin Stratejik Yenilikçilik Üzerindeki Etkisi	64
3.7.15. Örgüt İçerisindeki Sıkı ve Esnek Yapının, Örgütsel Yenilikçiliği Nasıl Etkilediği ve Dönüştürücü Liderin Bu İlişkideki Rolü ve Öneminin Aracılık Etkisi Analizi ile Gösterilmesi.....	64
3.7.16. Sıkılık-Esneklik Değişkeninin Ürün Yenilikçiliğine Etkisinin Dönüştürücü Liderlik Değişkenine Göre Değerlendirilmesi	65
3.7.17. Sıkılık-Esneklik Değişkeninin Pazar Yenilikçiliğine Etkisinin Dönüştürücü Liderlik Değişkenine Göre Değerlendirilmesi	66

3.7.18. Sıkılık-Esneklik Değişkeninin Süreç Yenilikçiliğine Etkisinin Dönüştürücü Liderlik Değişkenine Göre Değerlendirilmesi	67
3.7.19. Sıkılık-Esneklik Değişkeninin Davranışsal Yenilikçilik Etkisinin Dönüştürücü Liderlik Değişkenine Göre Değerlendirilmesi	68
3.7.20. Sıkılık-Esneklik Değişkeninin Stratejik Yenilikçiliğe Etkisinin Dönüştürücü Liderlik Değişkenine Göre Değerlendirilmesi	69
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	71
KAYNAKLAR	76
EKLER.....	89

TABLolar VE ŞEKİL LİSTESİ

Tablo 1: Sıkılık-Esneklik için KMO ve Barlett Testi Sonuçları.....	37
Tablo 2: Sıkılık-Esneklik için Açıklanan Toplam Varyans.....	37
Tablo 3: Sıkılık-Esneklik Ölçeğinin Alt Boyutlarına Ait Faktör Yükleri.....	38
Tablo 4: Sıkılık-Esneklik için Cronbach's Alfa Güvenilirlik Katsayısı	38
Tablo 5: Örgütsel Yenilikçilik için KMO ve Barlett Testi Sonuçları	39
Tablo 6: Örgütsel Yenilikçilik için Açıklanan Toplam Varyans.....	39
Tablo 7: Örgütsel Yenilikçilik Ölçeğinin Alt Boyutlarına Ait Faktör Yükleri.....	40
Tablo 8: Örgütsel Yenilikçilik Ölçeği için Cronbach's Alfa Güvenilirlik Katsayısı.....	41
Tablo 9: Ölçeklere İlişkin Cronbach's Alfa Güvenilirlik Katsayıları.....	41
Tablo 10: Dönüştürücü Liderlik Ölçeği için KMO ve Barlett Testi Sonuçları.....	42
Tablo 11: Dönüştürücü Liderlik için Açıklanan Toplam Varyans.....	43
Tablo 12: Dönüştürücü Liderlik Ölçeği Faktör Yükleri.....	43
Tablo 13: Dönüştürücü Liderlik Ölçeği için Cronbach's Alfa Güvenilirlik Katsayısı.....	43
Tablo 14: Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı.....	44
Tablo 15: Katılımcıların Yaşa Göre Dağılımı.....	44
Tablo 16: Katılımcıların Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı.....	45
Tablo 17: Katılımcıların Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı.....	45
Tablo 18: Sıkılık-Esneklik ve Örgütsel Yenilikçilik Değişkenlerine İlişkin İstatistikler.....	46
Tablo 19: Sıkılık-Esneklik Ölçeğinde İfadelere Verilen Cevapların Dağılımı.....	46
Tablo 20: Örgütsel Yenilikçilik Ölçeğinde İfadelere Verilen Cevapların Dağılımı.....	49
Tablo 21: Dönüştürücü Liderlik Ölçeğinde İfadelere Verilen Cevapların Dağılımı.....	53
Tablo 22: Sıkılık-Esneklik ve Örgütsel Yenilikçilik Boyutları Arasındaki İlişkiler.....	55
Tablo 23: Sıkılık-Esneklik ve Ürün Yenilikçiliği Üzerindeki Etkisini Açıklayan Regresyon Analizi.....	57

Tablo 24: Sıkılık-Esneklik ve Pazar Yenilikçiliği Üzerindeki Etkisini Açıklayan Regresyon Analizi.....	57
Tablo 25: Sıkılık-Esneklik ve Süreç Yenilikçiliği Üzerindeki Etkisini Açıklayan Regresyon Analizi.....	58
Tablo 26: Sıkılık-Esneklik ve Davranışsal Yenilikçiliği Üzerindeki Etkisini Açıklayan Regresyon Analizi.....	59
Tablo 27: Sıkılık-Esneklik ve Stratejik Yenilikçiliği Üzerindeki Etkisini Açıklayan Regresyon Analizi.....	59
Tablo 28: Sıkılık-Esneklik ve Dönüştürücü Liderlik Üzerindeki Etkisini Açıklayan Regresyon Analizi	60
Tablo 29: Dönüştürücü Liderliğin Ürün Yenilikçiliği Üzerindeki Etkisini Açıklayan Regresyon Analizi	61
Tablo 30: Dönüştürücü Liderliğin Pazar Yenilikçiliği Üzerindeki Etkisini Açıklayan Regresyon Analizi	62
Tablo 31: Dönüştürücü Liderliğin Süreç Yenilikçiliği Üzerindeki Etkisini Açıklayan Regresyon Analizi	62
Tablo 32: Dönüştürücü Liderliğin Davranışsal Yenilikçilik Üzerindeki Etkisini Açıklayan Regresyon Analizi	63
Tablo 33: Dönüştürücü Liderliğin Stratejik Yenilikçilik Üzerindeki Etkisini Açıklayan Regresyon Analizi	64
Tablo 34: Sıkılık-Esneklik Değişkeninin Ürün Yenilikçiliğine Etkisinde Dönüştürücü Liderliğin Aracılık Rolüne İlişkin Regresyon Analizi	65
Tablo 35: Sıkılık-Esneklik Değişkeninin Pazar Yenilikçiliğine Etkisinde Dönüştürücü Liderliğin Aracılık Rolüne İlişkin Regresyon Analizi	66
Tablo 36: Sıkılık-Esneklik Değişkeninin Süreç Yenilikçiliğine Etkisinde Dönüştürücü Liderliğin Aracılık Rolüne İlişkin Regresyon Analizi	67
Tablo 37: Sıkılık-Esneklik Değişkeninin Davranışsal Yenilikçilik Etkisinde Dönüştürücü Liderliğin Aracılık Rolüne İlişkin Regresyon Analizi	68
Tablo 38: Sıkılık-Esneklik Değişkeninin Stratejik Yenilikçilik Etkisinde Dönüştürücü Liderliğin Aracılık Rolüne İlişkin Regresyon Analizi	69
Şekil 1: Araştırma Modeli.....	34

KISALTMALAR LİSTESİ

A.Ş.	: Anonim Şirket
Ar-Ge	: Araştırma Geliştirme
ark.	: Arkadaşları
Bilm.	: Bilimleri
C	: Cilt
Doç. Dr.	: Doçent Doktor
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
Ens.	: Enstitü
İ.İ.B.F.	: İktisadi İdari Bilimler Fakültesi
İşl.	: İşletme
Max.	: Maksimum
Min.	: Minimum
S.	: Sayfa
San.	: Sanayi
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
St.	: Standart
T.C.	: Türkiye Cumhuriyeti
Tic.	: Ticaret
Ünv.	: Üniversitesi
vd.	: Ve diğerleri
ZKU	: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi

ÖNSÖZ

Bu çalışmanın hazırlanmasında yardımlarını esirgemeyen danışman hocam Doç. Dr. Murat ESEN' e teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim. Ayrıca bu günlere ulaşmamda emeklerini hiçbir zaman ödeyemeyeceğim aileme de şükranlarımı sunarım. Yetişmemde katkıları olan bütün hocalarıma da minnettar olduğumu ifade etmek isterim.

İsa KILINÇ

...../...../2020

GİRİŞ

Örgütlerin günümüz iş dünyasında; gerek ulusal, gerekse uluslararası platformlarda rekabet edebilmesi, insan kaynakları yönetiminin/liderliğinin yeniliğe olan değişimleri ile mümkün olabilmektedir. Asl olan kalıcı ve sürdürülebilir üretim gücüne sahip olmasıdır. Bu da her alanda olduğu gibi yönetimin, ürünlerin, bireylerin, stratejilerin planlanmasının doğru yönde geliştirmesi ile zorunlu hale getirilmesi gerçekliğidir.

Örgüt faaliyetlerinde amaç; bünyesinde faaliyet gösteren iş görenlerin memnuniyetlerinin artmasını sağlayıcı ortam oluşturmak, üretilen mal veya hizmetlerin kalite ve kayıplarını en aza indirebilmek, dolayısıyla müşteri memnuniyetini artırmayı hedef haline getirmek amaçlanıyorsa, başarıyı sürdürebilmesi için örgütsel faaliyetlere duyarlı, kalifiyeli çalışanlarla misyon ve vizyon oluşturabilmesi ile mümkün olabilecektir. Bu nedenle çalışanların yeniliğe açık, örgütsel değerlere sadık kalması, kurumsal başarının sürdürülebilirliğini açısından çok önemlidir.

Örgüt içerisinde olması planlan yenilikçiliğin gerçekleşebilmesi için ise, tüm yapının oluşmasında etkili rol gücü ile davranış psikolojisine sahip, vizyon/misyon temsiline haiz, iş görenlerin verimlerini yakından inceleyip potansiyellerini arttırıcı değişimleri onların hissetmelerini sağlayıcı yeteneklere sahip bir liderin varlığı gereklidir. Bu kapsamda dönüştürücü lider tipi bu özelliklere sahip lider olarak örgütün gereklerini yerine getirecek kişilik ile karşımıza çıkmaktadır.

Araştırmanın birinci bölümünde örgütsel yenilikçilik ve yenilikçilik kültürü kavramları içerisinde yer alan örgütün yeniliğe etkileri, özellikleri, yenilikçiliği oluşturan örgütsel yapının süreçleri, yenilikçiliğin örgüt üzerindeki etkisi literatür taramasından yola çıkılarak açıklanmaya çalışılacaktır.

İkinci bölümde, örgütü oluşturan mekanizmanın içerisinde yer alan yenilikçilik ile dönüştürücü lider tipinin rol model tiplemesinin özellikleri üzerine yapılan araştırmalar ışığında literatür taramalarından elde edilen verilere yer verilmiştir.

Araştırmanın üçüncü ve son bölümünde ise Eskişehir ilinde, üretim sektöründe faaliyet gösteren büyük ölçekli bir işletmenin çalışanları üzerinde yapılacak anket

alışması yer almaktadır. Eskişehir'de bulunan üretim sektöründe faaliyet gösteren büyük ölçekli işletmede istihdam edilenlere yönelik hazırlanan ankette, bireylerin örgüte olan bakış aıllarının yenilikçiliğe olan süreci, örgüt içerisindeki sıkı ve esnek yapının, örgütsel yenilikçiliği nasıl etkilediği ve dönüştürücü liderin bu ilişkide rolü ve önemi araştırılacaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL YENİLİKÇİLİK İLE ÖRGÜTSEL SIKILIK VE ESNEKLİK

1.1. ÖRGÜT KAVRAMI

Örgüt kavramı; sosyoloji, antropoloji, psikoloji, sosyal psikoloji, kamu yönetimi, siyaset bilimi gibi, bilim dallarının ilgi alanlarına girerek her birinin bakış açısıyla değerlendirilerek farklı tanımlar yapılmış bir kavramdır (Şişman, 1994: 39).

Örgüt konusunda yapılan bazı kavramlar şöyledir;

Yönetim bilimci olan Barnard'a göre örgüt; iki veya daha çok kişinin bilinçli olarak katılımlarından oluşan sistemdir ve bu sistemin oluşmasında üç temel öge şarttır.

1. İletişimde bulunabilecek bireyler,
2. Amaca giden yola katılım isteği,
3. Hedefin gerçekleşmesinde katkı sağlayan amaç (Aydın, 1984: 14).

Örgüt olgusunu kuramcılar kendi yorumlamalarında farklı tanımlamalar ile yapmışlardır. Klasik yönetim kuramına göre; “bir iş başarmak amacıyla kurulmuş sosyal araçlar” tanımıyla, olumsuzluk kuramına göre; “çevre ile karşılıklı değişim süreçlerinde uyum sağlayıcı organizmalar” olarak görülmüş; bilişsel örgüt kuramına göre; “paylaşılan bilgi sistemleri” ve sembolik örgüt kuramına göre ise “sembolik konuşma örüntüleri” olarak tanımlanmıştır (Şişman, 1994: 39).

Örgüt, bir çok farklı değişkenin birbirleriyle etkileşimde buldukları alanda çalışmalarını sürdürür. Bu anlamda örgüt, dış çevreden aldığı farklı girdileri, üretim sürecinden geçirerek, elde ettiği sonuçları çevresine yansıtan açık sistemlerdir. Bu sistem dahilinde örgütler, hızlı değişen yaşam döngülerini sürdürmeleri için gayret göstermektedir. Bu hızlı değişim, örgütleri değişim yapmaya itmektedir (Tetik, 2008:1)

İki veya daha fazla katılımcının bir araya gelerek amaç dâhilinde; bilgi, tecrübe, çaba ve yeteneklerinin birleşimi ile koordineli iş bölümü yapmaları örgütü oluşturmaktadır (Koçel, 2005: 172).

Günümüz sektörlerinde faaliyet gösteren örgütler; yaşanan ekonomik yükselmeler, teknolojinin sürekli iyileşmesi, işgücü rekabetleri, artan taleplerin karşılanabilirliği, yatırımcı ve doğal olarak müşteri memnuniyetinin giderilmesi açısından yapılan çalışmalar ile işletmelerin örgütsel yapılarında da yapılanmalara gidilmesi zaruret haline getirilmektedir. Çalışanlar arasındaki rekabet ve güven duyguların geliştirilmesi idari yapının da önemli bir sistem içerisinde işlemesine gerek duymaktadır (Demircan, 2003: 139).

Belirli bir amaca hizmet etmek için kurulmuş olan, belirli bir yapısı ve devamlılığa haiz sosyal ilişki biçimi olarak nitelendirilen örgüt; çevremizdeki oluşumlar içerisinde okullar, ordu, her tür faaliyetteki şirket, medya, cemaat, hastane, sendika, alışveriş vb. gündelik hayatımızın bir parçası olan farklı özelliklere sahip niteliklerde olabilir. Bu sosyal yapılar içerisinde örgüt; üyelerin farklı beklentileriyle şekillenip, çevre şartlarının etkisi altında varlıklarını sürdürmektedir. Bu tanımdan yola çıkıldığında; her örgüt, örgütlenme biçimi, hedefi, stratejileri, üyeleri, büyüklükleri, çevre ve kültürel boyutları ile şekillenerek oluşmaktadır (Taşçı, 2015: 4).

1.2. YENİLİK KAVRAMI VE ÖRGÜT İÇİNDE YENİLİĞİN ÖNEMİ

Yenilik; latince kökenli innovore kelimesinden türetilmiştir (Naktiyok, 2007, 211). Kelime anlamında “yeni bir fikir, herhangi bir şeyin sunumu veya öğretim yöntemi aracı” olarak da tanımlanmaktadır (Sarros vd., 2008: 145-146). Genel anlamda çevre şartlarına, geliştirilen ürün/hizmetlere uyum sağlama faaliyetleri, yeni fikirlerden elde edilen kazanım süreci olarak kullanılmaktadır (Baron ve Tang, 2011: 49-52). Yenilik; oluşturulan fikrin aşamalardan geçirilip uygulanmasına kadar geçen süreci ifade eder. Bu nedenle karmaşık bir proses olarak da değerlendirilebilir (Whitfield, 1975: 21).

Örgütsel açıdan farklı pencerelerden yorumlanan yenilik; Peters ve Waterman’a göre, çevrede oluşan bir değişime dönüt yapabilen ve yeni bir ürün geliştirme etkinliğidir. Moguee ve Schact yeniliği teknoloji ile özdeşleştirerek; sanayi odaklı ürün ve üretimi iyileştirme prosesleri olarak ifade etmiştir. Drucker’in yorumunda; bolluk, rahatlık sağlamak adına gelecek dinamiklerini güçlendirme olarak kullanmıştır. Brown

yenilik ile ilgili olarak; ürün ve prosesi daha iyi hale getirmede nüans kazandırarak performansı artırma süreci olarak tanımlamaktadır (McAdam vd., 2000: 140).

Thompson'a (1965) göre ise yenilik; yeni fikirlerin, ürünlerin, hizmetlerin üretimi, kabullenilmesi ve uygulanması olarak ifade edilir (Yeloğlu, 2007: 147).

Kavramsal açıdan baktığımızda üretilen fikri ekonomik değere dönüştürerek pazarlanabilir mal ve hizmet yöntemi elde etmektir (Aksoy, 2003: 17).

Biçimsel anlamda; yeniliğin yaratıcılık ile özdeşleştiği, bilgi ve teknolojiyi kullanarak hizmet, fikir yaratma, ürün geliştirme, nihayetinde uygulama aşamalarını kapsamaktadır (Galanakis, 2006: 1223; Narayanan, 2001: 67).

Herhangi bir alanda faaliyet yürüten işletmelerin daha önce denenmemiş, yapılmamış olan farklı bileşkenlerden elde ettikleri tasarım süreci olarak da ele alınmaktadır.

Yenilik, süreç ve sonuç ile ilişkilendirilir. Süreç yeniliğinde; örgütsel değişimde yeni ürün elde etme çalışmaları kapsar. Yeniliğin sonucunda ise yapılan çalışmalara dönüt mal ve hizmetler olarak ifade edilir (Schermerhon, 2007: 333; Narayanan, 2001: 68).3

Örgüt içinde yenilik; gelecekte örgütün, rekabetçi dünya yapılanması içerisinde yerini sağlamlaştırma adına oluşturulan düşünce veya uyum sürecinin önemli çarklarından (Van de Ven, 1986: 590-591).

Değişen ve gelişen rekabetçi ortamlarda başarılı olabilmek, örgütlerin yenilikçi olmalarıyla ilişkilidir. Gelişen yeniliğin örgüte sağladığı alanlar:

- ✓ Yeni bir ürün oluşturmak
- ✓ Dünya pazarına yeni ürün sunmak
- ✓ Ürünün iyileştirilip yeni tüketim alanları oluşturmak,
- ✓ Ürüne ait kullanım alanları oluşturmak,
- ✓ Elde edilen yeni ürün pozisyonlarını yeniden oluşturmak (Ağca ve Kurt, 2007: 93-94).

Örgütler gelişen teknoloji ve bilgi birikimleri sayesinde pazar ve kaynak yetkinliğine sahip olacaklardır.

Yeniliğin yapılabilmesi, örgütsel faktörlerin yenilikçi düşünceye olan katılımına, birlikteliğine ve desteğine ihtiyaç duymaktadır (Barney, 2002: 294).

1.3. ÖRGÜTSEL YENİLİK VE YENİLİKÇİLİK KÜLTÜRÜ KAVRAMI

1.3.1. Örgütsel Yenilik Kavramı

Örgütsel yenilik konusu çok çeşitli tanımlarla açıklanmalıdır. Belki de kavramın tam olarak ifadesi üzerinde bir fikir birliği sağlanmamış durumdadır (Lam, 2005: 242-245).

Woodman ve diğ., (1993) örgütsel yenilikçiliği şu şekilde özetlemiştir: İşletmede fayda sağlamaya yarayan ve değerlere sahip hizmet veya ürünün meydana getirilmesidir (Woodman, vd., 1993: 293-294).

Elenkov ve Manev (2009) tarafından yapılan örgütsel yenilikçilikte kültürün etkili olduğunu belirtmektedirler (Elenkov ve Manev, 2009: 357-369),

Teknolojinin hızla gelişmesine paralel, kaynaklardan mümkün olduğunca faydalanmaya çalışan örgütler, mevcut kapasitelerini artırmak, dünya pazarında rekabet edecek yenilik çalışmalarını yapmalıdırlar (Damanpour ve Wischnevsky, 2007: 270).

Yenilikçi işletmeler Peters ve Waterman'a göre; müşterileri ile iyi diyaloglar içerisinde olanlardır. Kaliteli, güvenli ve hizmet sınırlaması olmadan eylemlerini yürütüyor olmalarıdır. Güçlü istek ve eğilimin yönelimi yenilikçi işletmelerin en dikkat çeken ve diğer işletmeler arasındaki farkı açan noktalardır.

1.3.2. Yenilikçi Kültür

Kültür; insan topluluklarının gelişimi, tarihsel süreci, üretim biçimi topluluklar arası ilişkiler ile ilgilidir (Berberoğlu, 1990: 153). Toplumun yaşam biçimi olan kültür, yaşam tarzlarında da toplumlararası farklılaşmayı beraberinde getirir (Kırel, 1989: 351).

Adında da anlaşılacağı üzere yenilikçi kültür; büyümeye, risk almaya, yenilikçiliğe, rekabet ortamlarına girmeye ve gelişmeye önem veren değerler bütününden oluşan kültür türüdür. İnsanları bir arada tutan değerlere sahip olan işletmeler dinamik ve güçlüdürler (Bakan, 2008: 9).

Wallach örgüt kültürünü alt başlıklar halinde üçe ayırarak; bürokratik kültür, destekleyici ve yenilikçi kültür olarak sınıflandırmıştır (Turunç ve Çalışkan, 2011: 89). Wallach'a (1983) göre yenilikçi kültür; riskin ve cesaretin içerisinde olduğu arzu ve girişimci ruhunu destekleyen, sonuç esaslı aktif örgüt kültürüdür (Wallach, 1983: 33).

Dombrowsk (2007)'ye göre yenilikçilik; vizyon ve misyonu bulunan yenilikçiliğin, işbirliği güden, geniş alan, esnek yapı, güdüleyici sistemi olan, temel değerleri barındıran, liderlik vasfına haiz örgütsel kültürdür (Dombrowski, 2007: 190).

İşletmelerin temel yapısı olan yenilikçilik kavramı konusunda Schumpeter'in (1911) ekonomi konusundaki tanımından bu güne birçok çalışma yapılmaktadır. Yenilikçiliğin işletmeler arasındaki önemi hayati derecede etkilidir. Örgütün başarısında, etkinliğinde, kalıcılığında, faaliyetlerinde, kapasitesini belirleyen unsurların yenilikçilikteki başarısından geçtiği görülmektedir (Wang ve Ahmed, 2004: 303).

1.3.2.1. Yenilikçiliğin Özellikleri

Yenilikçilik; fikir oluşturma sonucunda elde edilen donelerin değerlendirilerek, geliştirilmesi ve sonuç odaklı uygulama safhalarından oluşmaktadır. Yenilikçiliğin oluşturulması da örgütsel kültür ile bağlantılıdır (Sherwood, 2002: 3). Bu bakımdan örgüt kültürünün yenilikçi kültüre sahip olması neticesinde işletme açısından finans ve pazar içerisindeki başarı da artmış olacaktır (Zhang ve Lie, 2012: 700-705).

Yenilikçilik; sürecin oluşmasında etken olan sosyo-kültürel, ekonomik, politik unsurların yerine getirilmesinde kültüre ihtiyaç duyar (Bedük vd., 2003: 28). Bir

sistem dahilinde ve disiplinler çalışma esasına dayanan yenilikçilikte, kısmen de olsa şans faktörü bulunmaktadır. Yenilikçi kültüre sahip örgütlerin özellikleri, olmayanlara oranla yüksek seviyede farklılıklar görülmektedir. Bu nedenle yenilikçi kültür sahibi örgütün farklılaştırdığı ürün ve önem yarattığı değerlere sahip olması nedeniyle herhangi bir rekabet ortamı yaratmamaktadırlar (Dobni, 2006: 329-335).

1.3.2.2. Yenilikçilik Süreci

Öğrenme ile yenilikçilik eşdeğerdir. Bilgi ile yenilikçilik, yenilikçilik ise sürekli yeni bilgilerin ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Yenilikçilik süreci öğrenme isteği ile birlikte öğrenilenleri de geliştirme pratiği kazandırır (Shao, 2009: 95).

Yenilikçilik kesintisiz ve süregelen bir hareket biçimidir. Üretilen fikirlerin gerçekleştirilmesi, elde edilen sonuçların değerlendirilip yeni kazançlar elde edilerek kullanılması gerekmektedir. Bu süreçte oluşan yeni fikirler de yenilikçilik sürecini oluşturmaktadır (Öğüt vd., 2007: 415).

Firmaların başarıyı yakalamadaki süreç; strateji ve inovasyon faaliyetlerindeki çabaları, uzmanlık gerektiren tarama yöntemleri, Ar-Ge çalışmaları, kaynak dağılımı ve organizasyon faaliyetlerinden elde ettikleri süreci etkin bir şekilde kullanmalarına bağlıdır (Dess ve Lumpkin, 2005: 3).

Sürekli bir gelişme içerisinde olan yenilik sürecinde stratejik planlama ile aşağıdaki konular öngörülmektedir:

- ✓ Yaratıcılık,
- ✓ Pazar odaklılık,
- ✓ Gelecek yönelimli,
- ✓ Yarın için bugünden hazırlanmak,
- ✓ Yeni değer yaratmak,
- ✓ Yeni bir iş modeli yaratmak,
- ✓ Keşfedici olmak,
- ✓ İşbirlikçi olmak,
- ✓ Farklı görüş ve düşüncelere açık olmak,
- ✓ Örgüt, misyon ve vizyona sahip olmak,

- ✓ Dışa dönük olmak,
- ✓ Yeni fırsatlar sağlamak,
- ✓ Bilgiye değer kazandırma ilkeleri doğrultusunda olmalıdır (Demirel ve Seçkin, 2008: 192).

1.4. ÖRGÜTSEL YENİLİKÇİLİK BOYUTLARI

Yenilik kavramında olduğu gibi türleri açısından da çeşitlilik, kimi yazarlar ve araştırmacılar tarafından sınıflandırılmaktadır.

Örgütsel yenilik; işgücü politikasında meydana gelen pazarlama, satın alma, idari ve yönetim konularındaki değişimleri kapsamaktadır (Avermaete vd., 2003: 10-11).

Her örgüt; örgütleniş biçimi, stratejileri, hedefleri, iş görenleri, bilişim imkânları, değişken çapta üretimleri, çevre şartları, sosyo-ekonomik kültür gibi farklı boyutlardan oluşmaktadır (Taşçı, 2015: 4).

Wang ve Ahmed'e (2004)'e göre örgütsel yenilikçilik boyutu; davranışsal yenilikçilik, ürün ve süreç yenilikçiliği, stratejik yenilikçilik ve pazar yenilikçiliğinden oluşmaktadır (Boz vd., 2018: 162).

1.4.1. Ürün-Hizmet Yenilikçiliği

Ürün yeniliği Tübitak'ın Oslo Klavuzunda (2005: 52); Mevcut özellikleri veya öngörülen kullanımlarına göre yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş bir mal veya hizmetin ortaya konulması olarak tanımlanmaktadır. Johannessen (2002:20-21) bu tanıma ek olarak yeni ürünlerin ifadesi olarak kullanılırken bu ürünün mal veya hizmet olacağını da belirtmektedir.

İşletmeler açısından bakıldığında; çevre tarafından benimsenen, üretilen mal ya da hizmetin işletme ile özdeşleşerek bilişim ve pazarlama yöntemlerinin kullanılması ürün yenilikçiliği olarak düşünülmektedir. Tüketici gözüyle bakıldığında ise; ürün yenilikçiliği, yeniliğin kalitesi, kabul görme düzeyi, halk arasında kullanılabilirliği gibi spesiyaliter ürün yenilikçiliği olarak algılanır (Wang vd., 2004: 304).

Kısa bir cümlede; ürün ya da hizmetlerde yapılan düzenlemelerin örgütteki değişikliğe yansıtılması olarak tanımlanmaktadır (Öğüt, 2007: 295; Tidd vd., 2005: 10).

1.4.2. Süreç Yenilikçiliği

Van de Ven (1986)'in süreç yenilikçiliğini; herhangi bir faaliyette bulunan işletmelerin faaliyetlerine yansıtacakları yeni üretim tekniklerinin, mamul veya hizmete yansıtılması olarak ifade etmektedir (Ven, 1986: 590).

Süreç yeniliğinde yeni ürünlerin elde edilmesi amaçlanır. Bu amaçla; hizmet veya ürüne ait üretim zeminini oluşturmak için bilişim teknolojilerinden faydalanılarak yeni üretim metotlarının oluşturulmasıdır (Avermaete vd., 2003: 9). Ürünün oluşturularak dağıtım yöntemlerindeki değişimleri kapsamaktadır (Deniz, 2011: 149).

Oslo kılavuzunda (2005) yenilik; ürün yenilikçiliği, süreç yenilikçiliği, pazarlama yenilikçiliği ve örgütsel yenilikçilik olarak sınıflandırmıştır. Süreç yenilikçiliği hakkındaki tanımında; yeni teknik, ekipman, bilişim teknolojileri alanlarındaki değişikliklerin; yeni veya büyük oranda rehabilite edilmiş bir üretim veya ulaştırma tarzının gerçekleştirilmesidir (Oslo, 2005: 53).

Temelde yenilikçilik sürecinin aşamaları: Fikrin ortaya çıkması, fikrin gerçekleştirilerek ticarileştirilmesi olarak bölümlendirilir (Sattler, 2011: 12).42.

1.4.3. Pazar Yenilikçiliği

Değişen ve gelişen teknoloji ile birlikte işletmeler; üretim, kapasite, performanslarının analizlerini yaparak pazar içerisinde rekabet ve liderlik vasıflarını ne şekilde ilişkilendireceklerini bulmalıdırlar. Bu kurguyu ortaya çıkarmak için ise; firmanın çevresi ile müşteri ve diğer rakip firmalar arasında yapılan gözlemler, farklı ürün geliştirme, yeniliklere olan örgüt yapısının güçlendirilmesi gibi argümanların elde edilmesi üzerine yapılan araştırmaları kapsamaktadır (Suh ve Shin, 2005: 203-211).

Ürünlere ait yapılan fiziki özelliklerin tespiti, paketleme aşamaları, ürün yerleştirilmesi, etiketlendirme, promosyon ürün seçimi gibi ürün ve hizmetlere ait

yöntemlerin uygulanması pazar yenilikçiliği yöntemleridir. Hedef kitle seçilen müşteriler ve pazar payı ile hizmetler değişik şekillerde sınıflandırılır (Gunday, 2011: 663).

Pazar yeniliği Armstrong (2007)'in tarifinde; ürünlerin tasarlanmasından ambalajlanıp piyasadaki konumunun belirlenmesini kapsayan pazarlama yöntemidir (Armstrong, Kotler, 2007: 516).

Oslo kılavuzunda (2005) Pazar yenilikçiliğinde olması gereken özellikler sıralandığında;

- ✓ Ürünün ayırt edici özelliklere sahip olması,
- ✓ Satış artırmak amacıyla müşteriye iyi sunulması,
- ✓ Yeni Pazar açması,
- ✓ Ürün tasarım ve ambalajlamanın seçimi,
- ✓ Firmaların daha önce kullanmadıkları pazarlama stratejilerinin sunulması,
- ✓ Ürünlerin sınıflandırılarak tanıtımı ve fiyatlandırılması,
- ✓ Yeni pazarlama yöntemlerinin geliştirilmesi (Oslo Kılavuzu, 2005: 53-54).

1.4.4. Davranışsal Yenilikçilik

Fikirlerin üretilip problemlerin belirlenmesi, fikri meydana getiren katmanların oluşturulup uygulanması aşamalarını kapsayan çok dereceli bir süreçtir (Scott ve Bruce, 1994: 580-585).

Örgütlerin rekabet yeteneğine sahip olması çalışanların yenilikçi davranışa sahip olmaları ile mümkün olmaktadır. Çalışanların yenilikçi davranış gösterebilmeleri;

- ✓ Örgüt içyapısı,
- ✓ İşleyiş kültürü,
- ✓ Çalışanların algıları,
- ✓ Adaletli dağıtım,
- ✓ Tutum ve davranışları ile örgüt içinde yer almaları ile mümkündür

(Akkoç, 2012: 45).

Amaçlara ulaşmada teknoloji ile birlikte hareket eden çalışanlara yeni yolları göstermede, yeni yöntem ve yeni fikirleri hayata geçirmede kolaylık sağlayan

kaynakları bulmada davranışsal biçimler olarak sıralanabilir (Yuan ve Woodman: 2010: 323-324).

Davranışsal yenilikçilik; birey yenilikçiliği, takım yenilikçiliği ve yönetim yenilikçiliği davranışları olarak ortaya çıkmaktadır.

1.4.4.1. Bireysel Yenilikçilik

Yenilikçilik kelimesinin kökenine bakıldığında Lâtince “innovatus” kelimesinden türemiş olan “inovasyon” kavramının Türkçe karşılığı olarak kabul görmüştür ve toplumsal, yönetsel ve kültürel alanlarda yeni tekniklerin kullanılması anlamına gelmektedir. İnovasyon, yeni ve farklı bir sonuç biçiminde ifade edilmektedir (Yavuz vd., 2009: 65-67). Ancak bir şeyin ilk kez yapılıyor olması veya bir fikre liderlik eden birinin, yaratıcı ve diğer yenilikçi davranışların sınırını çizmektedir (Woodman vd, 1993).

Bireysel yenilikçilik, bilişsel ve duyuşsal olarak iki şekilde ifade edilmektedir. Bilişsel yenilikçiler, akılcı düşünüp problem çözerek; duyuşsal yenilikçiler de bireysel veya yönetsel ihtiyaçları analiz etmeksizin yenilikleri benimseme eğilimi içindedirler. Bilişsel yenilikçiler, amaç-sonuç ilişkisine dayandırılmaktadır. Duyuşsal yenilikçiler ise yüksek düzeyde risk alıp yenilikleri benimsemektedirler (Dobre, 2009: 19-34).

Bireysel yenilikçilik eğilimini etkileyen faktörler, Hurt (1977), Kılıçer ve Odabaşı (2010) tarafından fikir önderliği, risk alma, deneyime açıklık ve değişime direnç şeklinde dört grupta sınıflandırmıştır.

Rogers, yenileşmenin yayılması konusunda yapmış olduğu çalışmasında yenileşme sürecinin düzeylerini bilgi, karar verme, ikna etme, uygulama ve tasdik etme olarak beş seviyede açıklamıştır (Roger, 1995).

Organizasyonlarda ihtiyaç duyulan birey özelliklerinden birisi de yenilikçiliktir. Basit anlamda bireysel yenilikçilik; hizmet, ürün veya bir düşüncenin kişide uyandırdığı yenilik algısı olarak tanımlanabilir. Bireysel yenilikçilik; problemlerin algılanıp tanımlanması, bilgi arşivinin oluşturulması, düşüncüyü destekleyici fikirlerin oluşturulması ve karşılaşılan soru/sorunların değerlendirilmesi basamaklarından oluşmaktadır.

İşletmelerde yenilikçi örgüt kültürünün oluşumundaki temel etkenlerden birisi de bireysel yenilikçiliktir (Wang ve Ahmed, 2004: 305). Kişilik yapısının değişiklik gösterdiği bireysel davranışlarda değişime olan istekli olma hali olarak belirginleşir (Hurt vd., 1977: 58-59).

Bireysel düzeyde açık fikirlilik ortamının yaratıcılık düzeyinde etkili olması, bireylerin çok farklı metot geliştirebilmelerine ve yenilik sürecinin ortaya çıkmasına olanak sağlamaktadır (Avcı, 2009: 127).

1.4.4.2. Takım Yenilikçiliği

Birlikte hareket etmek suretiyle belirlenen hedefe varmak için iki ya da daha fazla kişinin birbirlerine tabi olarak oluşturdukları topluluğa takım denilmektedir. Bu tanımdan hareketle; varılmak istenen hedefe yönelik bilgi, tecrübe ve yeteneklerin bir araya getirilmesi ve ortak amaçlar doğrultusunda birliktelik oluşturulmasıdır (Barutçugil, 2004: 278).

Üretilen fikrin değerlendirilmesi, geliştirilerek uygulamaya konulması, yenilik sürecinin aşamalarındandır. Bu süreç kişisel olarak algılansa da iş görenler arasında koordinasyon ve takım çalışmaları ile gerçekleşmektedir (Sherwood, 2002: 3). Takım yenilikçiliğinde bireysel çabaya bağlı yenilikçilikten ziyade grup işbirlikçilik odaklı ortaya koyulan görevdeşlik bütünlüğü ele alınır (Rainey, 1999: 130).

1.4.4.3. Yönetim Yenilikçiliği

Akademisyen olan Gary Hamel (2006)'e göre yönetim yenilikçiliği; “örgüt içindeki yönetim anlayışının dışında farklı anlayış ve yöntemler ile yapılan iş yönteminin değiştirilmesi” olarak tanımlamıştır (Hamel, 2006: 75).

Davranışsal yenilikçiliğin seviyelerinden biri olan yönetim yenilikçiliği; örgütteki üretilen yeni fikirlerin değişim odaklı inanç ve istekleri doğrultusunda yapılan işlerde yeni yöntemler denemek için birbirlerine olan bağlılıklarını ifade etmektedir.

Çalışanlara üst yönetim tarafından destek sağlanarak kaynak oluşturmalıdır. Çalışanların yönetim tarafından desteklenmesi, onlara destekleyici gözüyle bakmalarına sebep olurlar (Christensen, 2005: 310-311).

1.4.5. Stratejik Yenilikçilik

Strateji kelimesi kavramsal olarak askeri harekât düzeni olarak kullanılmıştır. Düşman düzeni, planlaması gibi konularda tartışılıp karşı harekât olarak bir plan dâhilinde harekete geçmek olarak tanımlanır (Fidan, 1998:207-207).

Yenilik stratejisi, başarı nedenleri arasında yer almasından dolayı yenilik yönetimi içinde tanımlanmaktadır. Yenilik sürecinde yapılan planlama, uygulama, sonuç kritiğine gidilerek otokontrol ve karar sürecindeki faaliyetler bütünüdür (Bülbül, 2012: 160).

Örgütsel açıdan bakıldığında; örgüt içi misyon/vizyon oluşturmada yönetim tarafından planlanan hareket düzeni ve uygun olan planlamalardan oluşmaktadır. Yönetim; işleyiş ve örgüt hedeflerine ulaşmadaki yol haritalarını belirler (Thompson ve Strickland, 1992: 2).

İşletme gelişiminde yol gösterici planlamalar ve teknolojiden yararlanma kabiliyeti olarak tanımlanan stratejik yenilikçilikte; rekabet ortamındaki fikirleri, kaynak yeterliliğini ve bunlara ilişkin etkilerin kullanılabilirliği olarak belirtilmektedir.

1.4.6. Yenilik Yönetimi Süreci

Örgüt stratejilerinin başarısı için kültürel bir zemin oluşturmak gerekmektedir. Yönetimin kültürel oluşumunda fark yaratmak, rekabet ortamında kendini göstermek ve yenilik kavramının örgüte kattığı değerler, yönetim süreci açısından çok önemlidir (Demir, 2007: 190-191).

Yenilik yönetimi, daha iyi koşulların sağlanması adına örgütsel yeterlilik olarak görülebilir (Bülbül, 2012: 158). Örgütteki yaratıcılıkla birlikte öğrenme becerilerinin kazanılmasında yenilik ve gelişimin önemi büyüktür.

1.4.7. Yenilik Yönetimine Etki Eden Faktörler

Üretim girişimciliği alanında başarılı olmak, yenilik yönetimi ile doğru orantılıdır. Dolayısıyla, organizasyonun başarılı olabilmesi yöneticilerin ve problem analistlerinin başarısı ile de ilişkilidir (Harborne, Axel, 2003: 120).

Örgüt yönetiminin başarısı, yenilik yönetim sürecinin doğru kurgulanması ile mümkün olabilmektedir. Bu sürecin oluşumunda;

- ✓ Yenilikçi örgüt kültürüne,
- ✓ Yenilik öneminin kavranılmasına,
- ✓ Lider kişiliklere,
- ✓ Yenilikçiliği ilke haline getiren iş görenler olarak sıralanabilir.

İşletmeler kendi alanlarında yeni hedefleri oluşturmak için yenilikler yaratırlar. İşletmenin her safhasında yapılan yeniliği hayata geçirme ve kabul edilmesini sağlayıcı koşulları elde etmek örgüt liderlerinin görevidir (Göl ve Bülbül, 2012: 98-99).

1.5. ÖRGÜTSEL SIKILIK VE ESNEKLİK

Esneklik kavramı; 1960'lara değin oldukça durağan pazar yapısı ve işletmeler arası çekişme olmamasından ve üretim stratejilerinin önemsenmemesinden dolayı yavaş ilerlemiştir. Rekabetin artması ile yöneticiler, akademisyenler, işletme stratejisinde oluşan yeniliklerle birlikte üretim esnekliğinde analitik modeller ve uygulamalarına yönelik araştırmalar ele alınmaya başlandı (Nemli, 1998: 78-79).

Yönetim literatüründe esneklik kavramı; değişime uyum sağlayan yetenek ve özellikler olarak tanımlanmaktaysa da, yapılan araştırmalarda esnekliğin duruma göre açıklanması gerektiği ortaya konmuştur (Lau, 1996: 11).

Liderlik özelliklerinden biri olan esnek olma kavramı, günümüz yöneticiliğinin özellikleri arasında olmazsa olmazlardan olan bir özelliğidir (Doğan, 2001:10).

Esneklik ile ilgili yapılan tanımlamalar şu şekildedir:

Örgütsel alanda esneklik; bir amaca ulaşmada değişiklik yaparak beklenilmeyen durum ve sonuçlarına cevap vermek şeklindedir (Bahrami, 1992: 36). Diğer bir tanımda örgütsel esneklik ile ilgili; işletmenin politikalarına uyarlanan çalışma sürecinde mamulün üretiminden, başka bir mamule geçebilmesi, dolaylı olarak pazar taleplerini karşılayabilme ölçüsüdür (Nemetz ve Design, 1988: 629).

Esneklik; liderin organizasyon sürecinde değişebilen iklime kolayca uyum sağlayabilme yeteneğidir (Esen, 2012: 49).

Ürün bazında ve üretim süreçleri bazında esneklik olarak farklı boyutlarda incelenebilir. Üretim süreçleri ile ilgili; işletme içi makineler, düzen ve işletme içindeki esneklik olarak, ürün bazında ise tasarımdan ürün geliştirme ve alt gruplarıdır (Adler, 1988: 53).

Sıklık-esneklik ilişkisi, örgütlerin yapısal özelliklerini de önemli derecede etkilemektedir. Bilgi, güç ve yetkinin dağılımından iletişim biçimlerine kadar örgütleri etkilemektedir. Bu bağlamda sıklığın egemen olduğu örgütlerde güç ve bilginin paylaşımı dikey düzlemde gerçekleşirken örgütün merkezi bir yapıyı kabullendiği görülmektedir. Sıklık-esneklik boyutu, alt kademeden üst kademeye kadarki örgütsel süreçler ile ilişkilidir. Bu anlamda çalışanlardan farklı davranışlar beklenilmektedir. Makul seviyede davranışların sergilendiği, görevlerinde işgörenlerin inisiyatif kullanma özgürlüğünün hakim olduğu öngörülmektedir. Buna karşın düzen, uyum ve istikrara vurgu yapan değişime açık olmayan ve tepkili örgütlerde ise sıklığın hâkim olması beklenmektedir (Gelfand vd., 2006; Wasti ve Fiş, 2010).

Yüksek oranlarda hesap verebilirlik, denetim ve kontrol isteyen programların ve uygulamaların sıkı örgütlerde daha başarılı olabileceğini öne sürmektedir. Basit olan ancak tekrar gerektiren işlerin sıkı örgütlerde başarıya daha fazla ulaşabileceği savunulmaktadır (Wasti ve Fiş, 2010).

1.5.1.Örgütsel Sıklık-Esneklik ile Örgütsel Yenilikçilik İlişkisi

Toplum kültürüne ait bir sistem içerisinde yer alan örgütler, topluma ait değerleri içeren bir yapıya sahiptir. Dolayısıyla örgüt kültürü toplum kültüründen etkilendiği sonucuna ulaşılabilir. Örgüt; yaşanan çevre şartları, kültürleri, sosyal statü gibi özellikler ile de örgütsel yapısında, çevre ve birey olarak bir bütünlük oluşturmaktadır. Diğer bir anlatımla örgüt; toplum kültürünün küçük bir yansımasıdır (Baytok, 2006: 29).

Örgüt içi çalışanların yapmakla mükellef oldukları normların sayısı, özelliği, çalışanlar arasındaki uyum gibi normlar, sıklık-esneklik boyutu ile ifade edilmektedir (Gelfand vd., 2006: 1225-1230).

Örgütsel sıklık-esneklik boyutu örgütler bazında değerlendirildiğinde birçok kavram ve tanımla karşılaşılmasına rağmen, yenilikçilik ile ilişkilendirilmesi yazında

belirli sayıda da olsa yer verilmiştir. Sıkılığın örgütler arasında derecelendirilmesi/değerlendirilmesi açısından bakıldığında, sıkı örgüt yapısında; değişime olan bakış açısının kapalı ve direnç göstermesi, örgüt içi belirlenen kuralların, kalıpların, tekrar eden uygulamaların, hesap verilebilirlik gibi normlardan ayrılmamaları beklenmektedir. Bunun nedeni ise sıkı örgüt yapısının ISO 9000 vb. standartlara entegrasyon sağlamada daha başarılı olacağı düşünülmektedir. Esnek örgütlerde ise; örgütsel değişim ve yeniliğe açıklık oranı daha yüksek olup, çalışanlar özgür ifadelerine karşılık bulmakta, hatalara karşı olan yaklaşımlar daha ölçülü olmaktadır. Bu tip örgüt yapısında yenilik ve değişim ön planda olurken, tertip ve uyum daha geri planda kalmaktadır. İnisiyatif alabilen, örgüt yetkilendirilmesinde aktif rol oynayan bireylerin daha çok olması beklenen davranışlardır. Bu sebeple; esnek örgüt kültürünün yenilikçi davranışın ortaya çıkmasında, daha uygun bir ortam yarattığı söylenebilir (Özeren, 2011: 3-4).

Wasti ve Fiş (2010), çalışmalarında örgüt kültüründe sıkılık-esneklik boyutu ve kurumsal girişimciliğe etkisini incelemişlerdir. Bu çalışmada, “norm ve kuralların davranışlara etkisini sorgulayan” sıkılık-esneklik boyutunun psikolojik güçlendirme ve performans ile ilişkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Sıkılık-esneklik boyutu, örgütsel seviyede girişimcilik ve yenilikçilik gibi önemli değişkenlerle olumlu ilişkide olduğunu göstermiştir. Toplum ve birey düzeyinde yapılan çalışmalarda kullanılan toplumsal kültür boyutlarının örgütsel düzeyde kullanılmasının uygun olacağını teorik olarak tartışmışlardır.

Gelfand vd. (2006) tarafından 33 ülke arasında karşılaştırmalı alan taraması yapılmıştır. Araştırma sonucu, sıkılık-esnekliğin kültürlerarası farklılıkları açıklamada anlamlı ve geçerli bir boyut olduğunu göstermiştir. Sıkılık-esneklik boyutunun birey, toplum ve aynı zamanda örgüt düzeyinde önemli etkilere sahip olduğunu ve sonraki araştırmalarda kavramın bu düzeylerde de derinlemesine incelenmesi gerektiği belirtilmiştir. Bu bakımdan çalışma ile kültür alanında yükselen bir değer olarak görülen ve birçok örgütsel özellik ve çıktı üzerinde önemli etkileri olduğu düşünülen sıkılık-esneklik ile örgütlerin demografik özellikleri arasındaki farklılıkların belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bu anlamda sıkılık-esneklik boyutunun örgütlerin sermaye yapısı, büyüklüğü, uluslararasılaşma düzeyi ve yönetim felsefesi ile fark olup olmadığının incelenmesi önem arz etmektedir. Yeni kurulmuş işletmelerin daha esnek

olması ve deneyelliğe daha çok önem vermesi beklenirken diğeryandan kurum büyüdükçe örgütün daha kuralcı olması, istikrarlı ve öngörülü olabilmesine daha fazla vurgu yapılması beklenmektedir.

Marsden vd. (1994), örgütlerin sahiplik ve sermaye yapılarının da örgütlerin sıklık-esneklik boyutunda etkili olmasını önermektedirler. Halka açık firmaların çok paydaşlı yapılarının ve pazarsal güdümlenmelerinin görece azlığının onları daha kuralcı olmaya, katı raporlama gereklerine ve açıkça belirlenmiş kontrol mekanizmalarına daha sıkı bağlı kalmaya itmesi beklenmektedir.

Kurland ve Egan, (1999), yaptıkları çalışmada dışsal kural ve otoritelere görece daha az bağlı olan özel şirketlerin pazarda ayakta kalabilmek için, daha esnek ve yenilikçi olmalarını beklemekteyirler.

Sakal ve Macit (2018), sıklık-esneklik ile iş performansı arasındaki ilişki ve bu ilişkide psikolojik güçlendirmenin aracı rolünü incelemişlerdir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular; esnek örgütlerde çalışanların yaptıkları işlerin daha anlamlı olduğunu ve iş süreçleri ve sonuçları üzerindeki kontrol algısının güçlendiğı göstermektedir. Artan esneklik çalışanları psikolojik yönden güçlendirmektedir. Anlamlılık ve kontrol algısı ile iş performansı arasındaki orta düzeyde olumlu ilişki, SE bileşeni ile çalışanın performans algısı arasında ılımlı pozitif ilişki olduğu görülmüştür. Regresyon analizi bulgularına göre SE ile iş performansı arasındaki ilişkiye anlamlılık ve kontrol algısı aracılık etmektedir. Araştırmanın turizm sektörü çalışanlarında yapılmış olması ve örneklem sayısı çalışmanın kısıtlarını oluşturmaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK

2.1. LİDERLİK KAVRAMI

1300'lü yıllarda İngilizce olarak ortaya çıkan liderlik; "leden" kelime köklü, "yol gösteren" anlamında kullanılmıştır (Zel, 2006:34). Türkçe literatürüne "önder" olarak girmişse de ulusal literatürdeki şekliyle "lider" olarak kullanılmaktadır (Eraslan, 2004: 2).

Ekonomik sistem içerisinde yaşanan gelişmeler ve karmaşıklıklar işletmelerin yönetim şekillerini de etkilemiştir. Bu karmaşık yapıyı ortak amaca yöneltmek, rekabet ortamında işletmenin varlığını sürdürmesi söz konusu olduğunda lidere olan önem artmıştır (Yıldız, 2002: 29). Bu amaçlar için çalışan lider; yeni bir sistem yaratarak değişimi açıklar ve yeni vizyona ulaşmada yol göstericidir (Eisenbach vd., 1999: 25).

Warren Bennis'in "Liderlik güzelliğe benzer, tanımlanması güçtür fakat gördüğünüzde tanırırsınız" (Aslan, 2009: 108) tanımından anlaşılacağı üzere, liderlik ile ilgili binlerce araştırma ve yüzlerce tanım yapılmıştır. 20.yüzyılda yönetim ile ilgili bilimsel çalışmalarda liderlik konusu üzerinde yoğun emek harcanmıştır (Erçetin, 2000: 3). Özellikle teşkilatlanma sürecinde toplumların gelişmesi üzerine yapılan araştırma konularından biri de liderlik olmuştur. Ekonomik ve toplumsal yapı üzerindeki gelişimler ve karmaşıklıklar, liderlikte kavram konusunu araştırma nedeni haline getirmiştir (Digman, 2001; 12).

Liderlik, örgütün vizyonu doğrultusunda örgüt içi personelin ihtiyaçlarının belirlenmesinde, örgüt dışı ilişkilerin düzenlenmesinde, iletişim, etkileşim, güdüleme sağlayıcı süreçtir. Bu amaçla Yukl, örgütsel amaçlara ulaşmada insanı kaynaklarının harekete geçmesi olarak açıklamaktadır (Yukl, 1994: 61).

Liderlik konusunun sosyoloji, siyaset bilimi, eğitim, yönetimi gibi farklı bilim dalları tarafından araştırılması, liderlikle ilgili çok çeşitli teorilerin gelişmesine neden olmuştur.

Sosyal bilim alanındaki araştırma konularından biri olan “lider ve liderlik” konusu; askeri, işletme, çeşitli kuruluşlar, eğitim gibi bir çok sahadaki sektörel çalışmalarda yaygınlık göstermiştir (Gümüş vd., 2016: 492).

İşletme bilimi açısından liderlik yaklaşımında; örgüt yapılandırmasında rol alan ve inisiyatif kullanabilen, otorite anlamından daha çok, “patron, müdür ve yönetici” gibi unvanların kullanıldığı kavramlardır (Bilgiç ve Göksu, 2004: 33).

Liderlik ile ilgili yapılan bazı tanımlamalarda:

✓ “Örgütün sevk ve idaresinden resmen sorumlu olsun ya da olmasın, örgütün amaçları ve ideolojisini belirleyen ve bunlar doğrultusunda örgüt elemanlarını yönlendirip seferber edebilen kişidir” (Varol, 1993: 46).

✓ Bir kişinin bir takım şartlar dâhilinde, kişi ya da grupların faaliyetlerini etkileyip yönlendirme sürecidir (Steers, 1981: 569).

✓ Burns’e göre: ekonomik, siyasal gibi bir takım istek ve arzuları, hedeflerine ulaştırmada karşılıklı amaç için izleyenlerini eyleme geçirmeleridir (Burns, 1978: 425).

✓ Ortak amaçlara yönlendirmede grup üyelerini motive eden, aralarındaki fikir ve iş faktörlerini derleyip güç birliği içinde toplamayı başaran kişidir.

✓ Miller’e göre lider, amaçların belirlenip, gerçekleşmesinde gruba yön verebilen kişidir (Güney, 2013: 376)

Verilen tanımlardan da anlaşılacağı üzere lider; belirlenen hedefler doğrultusunda insanları örgütleyen, onları harekete geçiren, etkileyen, değişimleri gerçekleştirmedeki bilgi ve becerisine sahip kişi olarak ifade edilebilir (Eren, 2010: 435).

Farklı kişilerce yapılan tanımlamalardan da anlaşılacağı gibi liderlik; değişen çevresel olaylar, teknoloji, bilişim düzeyleri, küresel rekabet ortamında lidere olan değerden kaynaklanmaktadır.

2.2. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK MODELİ

Dönüşüm; “Olduğundan başka bir biçime girme, başka bir durum alma, şekil değiştirme, tahavvül, inkılap, transformasyon” olarak tanımlanmaktadır. Değişim ise; “Bir zaman dilimi içindeki değişikliklerin bütünü, değişim” ile tanımlanmaktadır (TDK Sözlüğü, 2011). Dönüşüm ve değişim birbirlerine benzer ifadeler yansıtmış gibi görünse de, genel anlamda dönüşüm, fiziksel olayları, değişim ise fikir manasında birbirlerinden ayrılabilir.

Değişen, gelişen ve yaşanan yapısal döngülerin, çevre şartlarına uyum sürecinde her sektörün ihtiyacını, gereksinimlerini sevk ve idare edecek bir lider tipine gereksinimi vardır. Gelişen dünya şartlarında Türkiye gibi hedef ve potansiyeli yüksek olan ülkelerin değişime olan uyum sürecinde Dönüştürücü lider tipi daha da önem kazanmaktadır (Eraslan, 2004: 29).

Liderlik kavramını Burns ve Bass’ın yaptıkları araştırmalar sonucunda Dönüştürücü ve etkileşimci lider tipleri olarak değerlendirmişlerdir. Geleneksel değişikliklere bağlı, lider ile takipçiler arasında etkileşim içinde olan ödüllendirme ilkeli etkileşimci liderlik ile çalışanlar arasında bağ kuran, onları etkileyen, çalışma stratejilerini belirleyen, takım ruhunu aşıl原因an, teşvik eden, hedefe yönlendirmede ve gerçekleştirilmede çaba sarf eden, yenilikçi, değişim ve gelişmeleri takip edip örgüt ortamını başarılarla yöneltten Dönüştürücü lider tipi olarak değerlendirmişlerdir (Avcı, 2015: 90-91).

2.3. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK KAVRAMI

Liderliğin, insanın yapısında var olan bir takım özelliklerle birlikte var olduğu ya da yaşam şartlarında olgunlaşma süreci içerisinde olup olmadığı bu kurama ait kavramların temel taşı niteliğindedir. Bu kuramlar çerçevesinde elde edilen veriler incelenerek Dönüştürücü liderliğin de aralarında bulunduğu otantik liderlik, vizyoner liderlik ve hizmetkar liderlik gibi bir takım liderlik modelleri geliştirilmiştir (Gümüş vd., 2014: 492).

Dönüştürücü liderlik; “İsyan liderliği” isimli çalışmasında J.V. Downston (1973) tarafından ilk defa ifade edilmiş (Gözükara, 2014: 21), James McGregor Burns (1978) ise konuyu “liderlik” adlı eserinde yazına katmıştır. Bass (1985) tarafından

yazılan “Liderlik ve Beklentilerin Ötesinde Performans” adlı eser ile kurama ait çalışmalar geliştirilmiştir. Bass’ın Avolio ile ortak yapılan çalışmalar neticesinde çok faktörlü liderlik ölçeği ile dönüştürücü liderliğin gelişmesine yardımcı olmuşlardır (Arslantaş ve Pekdemir, 2007: 262).

J.V. Downton (1973)’un dönüştürücü lider tanımının bilinmesini sağlayan Jaems McGregor Burns; Max Weber’e ait olan karizmatik lider teoremini ele alarak yönetici kavramı ile lider kavramı arasında çıkarımlarda bulunarak lider ile alt birimler arasındaki ilişkileri incelemiştir Alimo ve Metcalfe, 2001: 27).

Dönüştürücü liderlik, yeni liderlik kavramları arasında geçen bir yaklaşım olarak, yeni yönetim teorileri ve araştırmalarında farklılık yaratan liderlik tipidir. Farklı ve önemli yapıdaki kuruluşların organizasyonunda, yapılandırma aşamalarında karşı karşıya kalınan sorunlara çözüm bulmada yaşanan sıkıntılar dönüştürücü liderlik modelinin gelişmesine neden olmuştur (Eraslan, 2004: 2-3).

Burns’un çalışmalarıyla başlayan Dönüştürücü liderlik kavramında; kusursuz çalışan işletmeler ile sahiplerinden söz ederken, Bass; Dönüştürücü lideri etkileyici, Peters ve Waterman ise mükemmellikte denk olarak görmektedir. Gerçekte Dönüştürücü liderlik; lider ve takipçilerinin birbirlerini yüksek manevi duygular ile destekleyerek tepe noktasına çıkartmaları olarak açıklanabilir (Eraslan, 2004: 11).

Kuram hakkında ilk bilgileri bildiren Burns; dönüştürücü liderin öne sürdüğü ahlaki amaçlarla, bireylerin gereksinimlerini, isteklerini ve değerlerini ön planda tutmaktadır. Bireyler ve lider arasında motivasyon; ahlak anlayışı ile bütünleşerek değişimi meydana getirmektedir. Lider tarafından bireylerin istek ve ihtiyaçların tanınıp karşılanarak aralarında farklılaştırmadan sergilenen davranışlar uyarım sürecini oluşturur (Özdemir, 2014: 31).

Dönüştürücü liderlik sürecinde amaç; taraftarlar ile liderlerin birbirleri ile etkileşim sürecinde yaratılan sinerji bağıdır. Dönüştürücü lider temelde takipçilerinin gizli kalmış yetenek ve ölçütlerinin dışa vurumlarını etkinleştirmektir (Duncan, 1999: 114).

2.3.1.Dönüştürücü Liderin Tanımı

Organizasyonların hissedilen eksikliklerine duyulan lider yaklaşımında, dönüştürücü lider tipi ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşım; lider ile takipçiler arasında değişime yönelik hissedilen bir yaklaşımdır. Takipçilerin mevcut gizil gücünü üst seviyelerde sarf etmelerini sağlayarak, vizyon doğrultusunda değişimi yakalamalarına yönelik bakış açılarını kazandıran dönüştürücü liderliktir (Demirci, 1999: 2).

Mesul olunan işletmede, profesyonel olarak onların değişimlerini düzenleyen, fark yaratan, işletme vizyonun etrafında birleştirici rol oynayarak onları harekete geçiren kişiler dönüştürücü lider olarak tanımlanır (Eraslan, 2004: 2).

Ortak vizyona ulaşmada; taraftarların sahip oldukları potansiyelleri değerlendirip katılımlarını sağlayan, değişimi ve yeniliğe olan bakış açısı kazanmalarını sağlayan liderliktir (İnci, 2001: 5).

Dönüştürücü liderlik ile ilgili çalışmalar yapan Jay A. Conger (1999) 1990 yıllarından sonra artan konu ile ilgili görüşlerini şu şekilde açıklamıştır:

“Global değişim sürecine etken olan ve değişimi hissettiren Japonya, Amerika ve Almanya gibi ülkelerin yükselişi ile rekabetçi iş ortamı oluşturulmuş, işletme okullarında pek çok araştırmaya ilham kaynağı olmuştur. Ticaret dünyasında şirketler, rekabet sürecine adaptasyon sorunları yaşamaya başladıklarından, kökten bir değişimin zaruriyetini hissetmeye başladılar. Birçok şirket yöneticileri gerekli olan yöneticilik vasıflarını yenileyici, fark yaratıcı, sorumluluk sahibi liderlik özelliklerine haiz kriterlere sahip değillerdi. Çok azı bunu yapma cesaretini göstermişti. Diğer bir ikilem ise; çalışanların örgüte olan sadakatleri idi. Şirket bünyesinde değişim sürecinin yarattığı küçülmelere gidilmesi, yeni düzenlemeler ve stratejik planlama çerçevesindeki oluşumları, istihdamda sosyal anlaşmazlıklara ve işgücü kayıplarının kaybına neden oldu. Bu sorun sonucunda şirketler asl olan, dönüşüm yaparken çalışanların moral ve sadakatinin gelişiminin nasıl yapılabileceği sorularını geliştirdi.” (Conger, 1999: 146-148).

Dönüştürücü lidere ait tanımlar Özdemir (2014) tarafından şu şekilde derlenmiştir:

- ✓ Bireylere büyük oranda ilgi ve alaka gösterirler,

✓ Benlik duygusundan sıyrılıp grup veya toplum amaç ve isteklerini gerçekleştirmelerini sağlar,

✓ Takipçilerinin ihtiyaç, görüş ve değerleri kavramalarını sağlar,

✓ Liderin manevi özelliği taşıması sebebiyle bireyler üzerinde transformatör etki yaratır.

✓ Liderin özellikleri ile bireylerde saygı, sevgi, takdir, güven duygusu oluşmakta ve örnek davranışlar sergilemelerine neden olmaktadır (Özdemir, 2014: 31)

2.3.2.Dönüştürücü Liderin Özellikleri

Paylaşımçı bir ülkü çatısına sahip olan Dönüştürücü lider, özellikleri arasındaki değerlerle birlikte, inançlılık, doğruluk ve bütünleştirici karakteristikleri ile kendini gösterir (Eraslan, 2004: 13).

Dönüştürücü liderlikte izleyenlerin bakış açılarının etkisi büyüktür. İzleyenler üzerinde bırakılan etki sonucu ona karşı duyulan güven, hayranlık ve sonuç itibarıyla kendilerinden beklenenin fazlasını yapma isteği duymaları, lidere olan eğilimden kaynaklanmaktadır (Boas, 1999: 285-305).

Bass (1985) tarafından geliştirilen MLQ anketi ile dönüştürücü liderlik çalışmalarında görüşme yöntemi ile liderlik tanımlamaları yapılarak sayısal veriler kullanılmış, Aykut (2000) tarafından dönüştürücü lidere ait özellikler;

✓ Dönüştürücü lider cesaretlidir.

✓ Hayat boyu öğrenmeye açık, çıkarımlarda bulunan bireydir.

✓ Kendilerini değişimin bir parçası olarak görürler.

✓ Organizasyonun iyileştirilmesi için bireyler üzerinde kavramsal yeteneğini kullanır.

✓ İzleyicileri ile karşılıklı güven duygularıyla hareket edip, çözüm odaklı çalışmaktadırlar.

✓ İzleyenler ile empati kurarak kendi değerlerine uygun olan bir ortam içinde ilişki kurarlar.

✓ Vizyon oluşturabilen kişilerdir.

✓ Dönüştürücü liderler sofistike ve belirsiz durumlarda çaba içerisinde mücadele etmektedirler (Aykut, 2000: 33-34).

Dönüştürücü liderlik özellikleri Karip (1998) tarafından;

- ✓ Örgütteki çalışanlara motivasyon aşılar,
- ✓ Aydınlatıcı bilgi ile enerjilerini yüksek tutar,
- ✓ Vizyon ve misyon bilinci oluşturarak amaç doğrultusunda ilgi artırır,
- ✓ Çalışanların benlik duygusunu bastırıp biz olgusuna öncelik verir,
- ✓ Bireylerin istek ve arzularını fark ederek harekete geçmelerini sağlar,
- ✓ Günlük rutin planlamaların ötesinde çalışanlara telkinle motive edici uyarımlar, bireysel sağlama gibi davranış özelliklerini kendinde toplar, olarak sıralanabilir (Karip, 1998: 4).

Dönüştürücü lider; takipçileri ile sürekli ilişki halinde, örgüt başarısı ve çıkarlarını güçlendirmek, rehberlik, başarı duygusu, fedakârlık konularında etkileşim içerisinde olur. Çalışanların inançlarına, empati yeteneğiyle değer yargılarını ve ihtiyaçlarını analiz ederek, birey bazında motive edici, beklentilerine cevap teşkil eden performans sergiler. Lidere olan güven duygusunu geliştirici görev ve kabiliyetlerini sınavcı iş bölümleri sunarak, kişisel gelişimlerinde, girişimcilik, yenilik duygularında yönlendirip, çözümler üretirler. Gelişen ve değişen olaylar karşısında esnek çözüm üretip, örgütün misyon, vizyon ve önemli konulardaki planlama/teşkilatlanmada değişiklikleri yerine getirirler (Avcı, 2015: 94).

2.4. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK TEORİLERİ

2.4.1. Burns'un Dönüştürücü Liderlik Teorisi

James Mc Burns (1978)'e göre dönüştürücü lider; değişimi yöneten, örgüt vizyonunu en iyi ve etkili bir şekilde hayata geçirmek için istek uyandıran kişidir. Yarattığı motivasyon, başarıya olan inanç, en üst düzeydeki moral telkin gücü ve yeteneği ile modern organizasyonların yaratılmasına sadece dönüştürücü lider sahiptir (Kreitner, 1995: 481).

Burns çalışmasında liderliği; insanların amaçlarını gerçekleştirmek için izleyecekleri güç, değer gibi yollarla müstakil ya da karşılıklı amaçlara ulaşmada

harekete geçirme, motivasyonların yükseltmeyi amaçlamaktadır. Dönüştürücü liderlik; izleyenlerin amaç ve değerlerini değiştirip, onları şekillendirebilendir. (Burns, 1978: 425).

Burns 'un (1978) dönüştürücü liderliği; gruplarda yüksek moral, güdüleme ve başarı yaratma niteliğine sahip kişi olarak tanımlar. Onun bir değişim ustası olduğu, gelecekle ilgili tasavvurlarda bulunma yetisine sahip, vizyonu hayata geçirmede istek uyandıran kişidir (Kreitner, 1995: 124).

2.4.2. Bass'a Göre Dönüştürücü Liderlik Teorisi

Bernard Bass (1985)'e göre dönüştürücü liderlik teorisi; liderin takipçilere olan etkisini içermektedir. Lidere olan saygı, sevgi, güven duyguları yanında öğreticiliği ile de bağlıdırlar (Clark, 1996, 8).

Bass (1985), karizma, bireyselleştirilmiş düşünce ve entelektüel uyarımın dönüşümsel liderliği tamamlayan unsurlar olduğunu ve bunların birleşmesi ile başarılı olacağından bahsetmiştir. Dönüştürücü liderler astların önemli ve değerli hissettirilmelerini, onların çıkarlarını örgüt içinde olumlu yönde kullanılması yönünde motive edicidirler. Dönüşümsel liderlerin astlar üzerinde ihtiyaçların geliştirilmesi ya da değiştirme yönünde bazı etkileri olduğuna inanılır (Kırel, 2001: 48).

Bass (1985)'in dönüştürücü liderlik ölçümlemesinde Burns (1978)'un tanımlamasını ele alarak analizlemesi sonucunda 141 davranışsal anlam çıkarmıştır. Çıkan veriler faktör analizi yapılarak askeri alanda uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlarda karizma (ideal etki), entelektüel teşvik, ilham verici güdüleme ve bireysel ilgi olarak dört madde ile sonuçlandırmıştır (Tetik, 2014: 270).

2.4.3. Kouzes ve Posner'in Dönüştürücü Liderlik Teorisi

Bass (1985)'in geliştirdiği çok yönlü liderlik anketi, eğitim kurumları, işletmeler, emniyet, kamu kurumlara gibi farklı alanlarda çalışmalar yapılmaktadır. Kouzes ve Posner de dönüştürücü liderin davranışı konusunda geliştirdiği ankette liderlik uygulamaları formunda;

- ✓ Süreci sorgulama,
- ✓ Paylaşımçı vizyon oluşturma,

- ✓ Personel gelişimi konularında cesaretlendirme,
- ✓ Örnek teşkil etme,
- ✓ İzleyicilerin başarılarını ödüllendirme ile beş liderlik davranışı tespit etmiştir (Erarslan, 2004: 11).

Kouzes ve Posner tarafından geliştirilen LPI (Leadership Practices Inventory-LPI) dönüştürücü liderlikle ilgili beş ana başlıkla oluşturulan form, kantitatif ve kalitatif analiz yöntemleri ile geliştirilmiştir. LPI ile ölçülen liderlik uygulamasında ölçümlenmek üzere 30 ifade yer alarak hem gözlemcilerin hem de liderin kendisine ait öz değerlendirmesini sağlayan ölçme aracıdır (Kublay vd., 2011: 16).

Kouzes ve Posner'in LPI uygulaması, sadece özel yetenekli olanları değil, herkesi kapsadığı ile ilgilidir. Bu model, kişilikle ilgili olmadığı, kişilerin davranış uygulamaları ile ilgili olup, etkin lider olmada insanların ne yapmaları gerektiğini önermektedir (Bilgivar, 2018: 235).

2.5. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMDE DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDER

2.5.1. Dönüştürücü Liderin Davranışları

Dönüştürücü liderler, organizasyondaki değişim için gerekli olan argümanları belirleyip var olan durumu iyileştirirler. Diğer bir anlamda; organizasyon içi yapıda değişim süreci oluşturur (Pamela vd., 1995: 440). Dönüştürücü liderde bu değişim sürecinin başarılı olabilmesi için bazı davranışlar vardır. Bunlar; ilham verici motivasyon, idealleştirerek etkileme, bireysel ilgi, entelektüel uyarıdır.

2.5.1.1. İlham Verici Motivasyon

Lider, gerçekleşmesi gereken misyonda taraftarlarına optimist yaklaşım ve ulaşılabilir beklenti sunarak cesaretlendirir. Misyona ulaşmada anlaşılması güç durumları azaltmada basit bir yöntem geliştirir (İnci, 2001: 45). Bu sayede dönüştürücü lider, izleyenlerin kapasitelerini arttırıp, üstün bir performans elde etmektedir (Yavuz, 2009: 53).

Dönüştürücü liderler, vizyon doğrultusundaki olumlu inançlarını izleyenlere aktarmaktadır. Onlara, beklentileri yüksek, amaçları gerçekleştirmedeki izlenen

yolları basit bir yolla anlatır. Bu yol, izleyenlerde beklentilerin yükselmesine ve ideallerin gerçekleştirilmede motive edici durumdur (Gümüştüoğlu, 2009: 39).

İşletmede köklü değişikliklere zemin hazırlayan liderlik anlayışlarından biri olan ilham anlayışı iş göreni etkiler ve lider olmaları yönünde destekleyici katkı sağlar. Dillard, gücü; insan arzularına cevap veren, düşünceleri anlamlandıran, farkındalık yaratan, izleyenlerin duygularına erişmeyi sağlayan bir beceri olarak tanımlamaktadır (Yavuz, 2009:54).

Dönüştürücü liderde olması gereken davranışlar:

- ✓ Bireylerdeki potansiyel seviyelerini belirleyicilikleri vardır.
- ✓ Yapabilecekleri işin tatbikatına örnek teşkil eder.
- ✓ İş akışını engelleyici olumsuzlukları kaldırıp, beklentileri yükseltirler.
- ✓ Misyon doğrultusunda fırsatları yakalama imkânı yaratır.
- ✓ Organizasyondaki amaçlar bireylere açıklanır.
- ✓ Misyon amacına yönelik iyi ve uygulanabilir fikir geliştirir (İnci, 2001, 47).

Gelecekle ilgili umutlarını yitirmeden bakan lider; izleyenlerine enerjisi ile ilham veren, heyecan kazandıran ve örgüt içi vizyon doğrultusunda astlarına en uygun durum ve zamanlarda fırsat yaratma konusunda cesaretlendirendir (Tabak vd., 2009: 390).

Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde özgür ifade ile hareket eden ilham veren liderler, motivasyonu canlı tutmada izleyenlere iyimser bakış açılarını kazandırma konularında isteklidir.

2.5.1.2. İdealleştirerek Etkileme

Dönüştürücü liderlikte karizmanın yeterli olmadığı savının güçlü kılındığı, genel anlamda liderin davranış özellikleri ve lidere duyulan saygıyı ifade etmektedir. Lider tipinde mevcut olan misyon, vizyon, güvenilirlik gibi davranışlarla takipçilere sunulan güç, kararlılık gibi temel yaklaşımı esas alan kişilerdir (Chemers ve Ayman, 1992: 52)

Lider, izleyenlerine örnek davranışlar sergiler. Sahip olunan gücü hizmet için kullanır. Liderin vizyona ulaşımında mevcut şartlarla çatışma halinde olmaması,

mücadeleci, izleyenlerin beklentilerine uyum sağlaması gerekmektedir. İdealleştirilmiş etki (karizma) davranışlarında; lider kendine ait değerler ve inançları sergiler, amaç ve vizyon değerleri vurgulanarak varılan sonuçlarda etik davranış biçimlerini sergiler. Sergilenen bu davranış ile astlar kendisi ile çalışmaktan gurur duyarak, örgüt yararını kendi çıkarlarından üstün tutmaları, saygı ve güven duygularının baskın olduğu güçlü bir lidere verilen olumlu tepkileri içerir (Tetik, 2014: 270-271).

- ✓ Bireyler arası paylaşımcı misyon duygusu yaratır.
- ✓ Misyon doğrultusunda amaçlandırır.
- ✓ Birey istek ve görüşlerini gözönünde bulundurur.
- ✓ Olağandışı beliren krizleri belirler.
- ✓ Ciddi durumlarda grup motivasyonunu dengeler (İnci, 2001, 47).

Astlarına örnek olan liderlerin özellikleri arasında bulunan dürüstlük, sevgi, fedakarlık, güven gibi değerleri yaşam biçimi ile gösteren liderdir (Tabak vd., 2009: 390).

2.5.1.3. Bireysel İlg

Lider; taraftarlara ait kişisel bilgileri ele alıp düzenleyen, ihtiyaçlarını, onlara yönelik sunulacak fırsatları ve kişisel becerilerini artırıcı iş ve eylemlerde bulunarak güven sunmaya çaba gösterir (Shackleton, 1995: 117).

Bireysel ilgi, bireyin ihtiyaçlarının tespit edilerek onlara verilen önemin hissettirilmesi olarak ifade edilebilir. Bu davranış biçimi çalışanlarda lidere olan güvenin, çalışma güçlerinin yükselerek verimin artmasına sebep olacaktır. Çalışanlarına ilgi gösteren lidere dönüt olarak saygı oluşmakta lidere ait diğer özellikler de güçlü hale gelmektedir. Potansiyel düzeyde çalışanları ve yardımcılarını üst seviyeye çıkararak gelişimlerini destekler (Hinkin ve Tracey, 1999: 105-109).

Temelde bireysel ilginin her bireyde farklı ihtiyaçların zaman içerisinde liderin etkisiyle değiştirilebileceği düşüncesi oluşturmaktadır. Bu değişim, izleyen geliştirilmesi amacını gütmektedir (Tetik, 2014: 271). Bununla beraber bireyler ile kurulan iletişimde saygı kavramının da etkili olmasıdır. Bireylere gösterilen ilgi ile

lider kendisine de saygı oluşturmakla beraber, dönüştürücü liderlik boyutlarını da kuvvetli bir zemine oturtmaktadır (Hinkin ve Tracey, 1999: 105-118).

- ✓ Bireyde paylaşımcı misyon ve sahiplik duygusu yaratır.
- ✓ Amaca hizmeti aşılır.
- ✓ Bireyin istek ve temennilerini göz önünde bulundurur
- ✓ Yaşanan üst düzey bozukluklarını tespit eder.
- ✓ Önemli anlarda grup dinamiğini dengeler (İnci, 2001, 47).

İzleyenlerin kişisel gelişimlerini, ihtiyaçlarını belirleyerek ortaya çıkarmalarını ve geliştirmelerini kapsamaktadır (Tabak vd. 2009: 390). Bu tip liderler, izleyenlerin kişisel gelişmelerine önem veren, birebir ilişki içerisinde empati kurabilen liderlerdir (Akdoğan, 2002: 41)

2.5.1.4. Entelektüel Uyarım

Düşüncelerin hür ifadesini özgür kılan, kullanılmış fakat tekrar gözden geçirildiğinde farklı bir pencereden bakış açısını sunan perspektif yaklaşımçı yöntemi sunar. Takipçilerinin değişim ve yenilik süreçlerini yakalama fırsatı tanıyan liderlik tipidir (Shackleton, 1995: 118).

Liderler bu davranışlarla, izleyenlerde yüksek oranda ihtiyaçlar ile karşılaşarak onların beklentilerini yükseltmelerini sağlayıp, yaratıcılık ve motivasyon kaynağı oluştururlar (Tetik, 2014: 271).

Zihinsel teşvik (entelektüel uyarım) sayesinde dönüştürücü liderler; izleyenler üzerindeki mantık, problem çözmedeki zekâ yeteneklerini mükâfatlandırarak üretken düşünceye sürüklemektedirler. Bu uyarımlar izleyenlerde yüksek ahlak ve cesaret duygularının gelişmesini sağlarken, liderin özelliklerini de geliştirirler (Yavuz, 2009: 54).

- ✓ Düşünceleri tekrar gözden geçirmesi için cesaretlendirir.
- ✓ Yaşanmış olayları örnekleştirerek bugüne uygular.
- ✓ Problemleri irdelemeleri için isteklendirir.
- ✓ Pratik çözümler için teşvik eder.
- ✓ Problemlerdeki perspektifi genişletir.

✓ Fikirleri anlamlı/anlamsız kesinlikle dinler (İnci, 2001, 47).

Problemlerle karşılaşan astlara, alışılmışın dışında, kreatif çözüm teknikleri ile teşvik eder, bunun yanında çözüme ulaşmada karşılaşılan kural ve iş yöntemlerinin de sorgulanmasına izin vermeyi kapsamaktadır (Tabak vd., 2009: 390).

2.5.2. Dönüştürücü Liderliğe Yöneltilen Eleştiriler

Değişen üniter yapı ile birlikte eski alışagelmiş lider modelleri de önemini yitirmektedir. İnsanlar eski yönetim tarzlarında yenilikler istemekte, kendilerine olan güvenlerini ve düşünce sistemlerini yaratmak istemektedirler. Bu nedenler, cesaret, güven, vizyon, istek gibi karakteristik özelliklere sahip olunan liderlere ihtiyacı doğurmaktadır (Grint, 1999: 202).

Teorisyenlere göre davranış biçimleri insan davranışları ve işlevleriyle uyum içerisinde olmasını savunmaktadırlar. Fiedler, liderlik davranışını; değişimlerde yaşanan durum veya koşullara bağlı olarak gerçekleştiğini, sadece değişmeyi sağlayıcı bir durum olmadığını söylemektedir. Hersey ve Blanchard ise, davranış biçiminin uyum sürecinde değişiklik oluşturacağını, liderin yaşam biçimi ve yaşam sürecinde edindiği bilgiler gibi farklı faktörlerin dikkate alınmasını benimsemiştir. (Çelik, 2000: 142).

Dönüştürücü liderlik davranışıyla, liderlik özellikleri birbirinden farklı olarak incelenmiş, liderlik özelliklerine olan değişkenliklerin, dönüştürücü liderlik davranışlarına olan etkileri bakımından orta düzeyde etkilediği belirlenmiştir. Liderin ödül ve ceza davranışları, bireyler arası ilişkiler gibi davranışları incelendiğinde tutarlılık tespit edilmiştir. Özellikleri bakımından dönüştürücü liderliğe uygulanan davranışlar incelendiğinde orta düzeyde etki bulunmasına rağmen, bu ilişkiye kuşku ile bakılmıştır (Avalio ve Bass, 1987: 43).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SIKILIKTA VE ESNEKLİKTE YENİLİKÇİ KÜLTÜR, BİREYSEL YENİLİKÇİLİK, DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİĞİN ROLÜ VE ÖNEMİNE YÖNELİK UYGULAMA

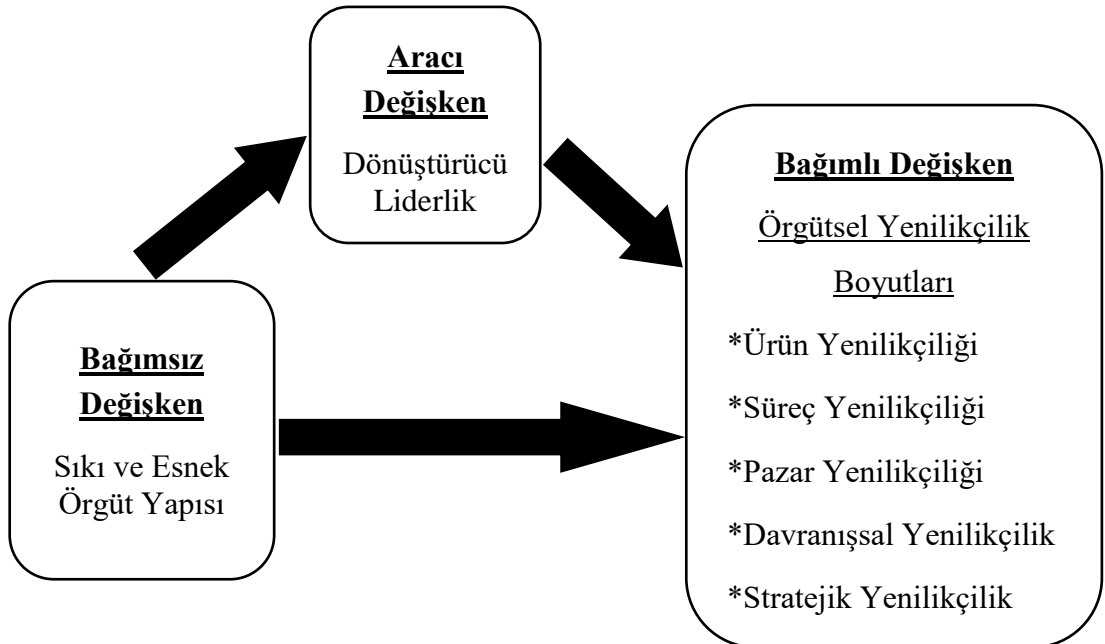
3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu araştırmanın amacı, örgütlerin içindeki sıkı ve esnek yapının, örgüt içindeki yenilikçilik kültürüne ve bireysel yenilikçiliğe olan etkisini belirlemek, sıkı örgüt yapılarında yenilikçi kültür ve bireysel yenilikçilik, örgütsel değişimin gerçekleşebilmesi için dönüştürücü liderin gerekliliği, rolü ve önemi arasındaki ilişkileri analiz etmektir.

3.2. ARAŞTIRMA MODELİ

Araştırma modelimiz örgüt içindeki sıkı ve esnek yapının örgütsel yenilikçiliğin alt yenilikçilik unsurlarından hangilerini ne ölçüde etkileyip etkilemediğini ve dönüştürücü liderin bu ilişkide rolünü incelemektir. Araştırma kapsamında sıkı ve esnek örgüt yapısı bağımsız değişken, dönüştürücü lider aracı rolünde bağımsız değişken, örgütsel yenilikçilik boyutları ise bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Sözü edilen değişkenler arasındaki ilişki ve etkileşimler nedensellik kurgusu içerisinde görgül olarak test edilmiştir.

Şekil 1. Araştırma Modeli



3.3. EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın evreni üretim sektöründe faaliyet gösteren büyük ölçekli işletmenin çalışanları oluşturmaktadır. Maliyet, fiziksel uzaklık, zaman yönetiminin kolaylığı açısından, araştırmada kolayda örneklem yöntemi seçilmiştir. Bunun için Eskişehir ilinde faaliyet gösteren 472 çalışanlı bir işletmenin çalışanlarına anket uygulaması yapılmış olup, hatalı anketler ve analize dahil etmek için yeterli niteliğe sahip olmadığı düşünülen anketler çıkartıldıktan sonra 253 adet anket analize dahil edilmiştir.

3.4. VERİ TOPLAMA ARACI

Çalışma nicel araştırma yaklaşımından yararlanılarak soru formunda anket yöntemi kullanılmıştır. Anketin birinci bölümünde Örgütsel Sıkılık ve Esnekliği ölçmek için Wasti ve Fiş (2010)'in, "Örgüt Kültüründe Sıkılık-Esneklik Boyutu ve Kurumsal Girişimciliğe Etkisi" adlı çalışmasında kullandığı, Khandwalla (1976) tarafından geliştirilen her biri iki alt boyuttan oluşan 5 soruluk ölçek, ikinci bölümünde Örgütsel Yenilikçiliği ölçmek için Özeren (2011)'in "Örgüt Kültüründe Yeni Bir Boyut Olan Sıkılık-Esneklik İle Örgütsel Yenilikçilik İlişkisi: Türk ve İtalyan Mermer Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Araştırma" adlı çalışmasında kullandığı 20 soruluk ölçek, üçüncü bölümünde de Dönüştürücü Liderliği ölçmek için Erdoğan (2011)'nin "Dönüştürücü (Transformasyonel) Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki" adlı çalışmasında kullandığı, Bass (1985)'in tarafından geliştirilen 9 soruluk (11. ve 19. sorular arası) "Çoklu Faktör Liderlik Ölçeği" kullanılmıştır.

3.5. VERİLERİN ANALİZİ

Araştırmamızda toplanan veriler SPSS 20 paket programına girilmiş, ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilikleri, demografik verilerin analizi ve regresyon analizleri olmak üzere tüm analizler bu program yardımı ile yapılmıştır. Aracı değişkenin rolüne ilişkin regresyon analizi ise yine SPSS eklentisi olan Proses eklentisi ile yapılmıştır.

3.6. ARAŞTIRMANIN GEÇERLİLİK VE GÜVENİRLİLİĞİ

3.6.1. Araştırma Hipotezleri

- H1: Örgüt içerisindeki sıkı-esnek yapının düzeyi, ürün yenilikçiliği üzerinde etkilidir.
- H2: Örgüt içerisindeki sıkı-esnek yapının düzeyi, Pazar yenilikçiliği üzerinde etkilidir.
- H3: Örgüt içerisindeki sıkı-esnek yapının düzeyi, süreç yenilikçiliği üzerinde etkilidir.
- H4: Örgüt içerisindeki sıkı-esnek yapının düzeyi, davranışsal yenilikçilik üzerinde etkilidir.
- H5: Örgüt içerisindeki sıkı-esnek yapının düzeyi, stratejik yenilikçilik üzerinde etkilidir.
- H6: Örgüt içerisindeki sıkı-esnek yapının düzeyi, dönüştürücü liderlik üzerinde etkilidir.
- H7: Dönüştürücü liderlik ürün yenilikçiliği üzerinde etkilidir.
- H8: Dönüştürücü liderlik pazar yenilikçiliği üzerinde etkilidir.
- H9: Dönüştürücü liderlik süreç yenilikçiliği üzerinde etkilidir.
- H10: Dönüştürücü liderlik davranışsal yenilikçilik üzerinde etkilidir.
- H11: Dönüştürücü liderlik stratejik yenilikçilik üzerinde etkilidir.
- H12: Dönüştürücü liderlik, sıkı ve esnek yapının örgütsel yenilikçilik boyutları üzerindeki etkisinde aracılık rolü üstlenmektedir.

3.6.2. Sıklık Esneklik Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

Araştırmamızda, sıklık-esneklik bağımsız değişkenimizin geçerliliğini incelemek amacıyla açımlayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Açımlayıcı faktör analizinden önce, örneklem büyüklüğünün faktörleşmeye uygunluğunu test etmek amacıyla KMO (KaiserMeyer-Olkin) testinden yararlanılmıştır. KMO değerinin yüksek olması, ölçekteki her bir değişkenin diğer değişkenler tarafından mükemmel bir şekilde tahmin edilebileceği anlamına gelir. KMO testi sonucunda, KMO değerinin 0.50'den düşük olması faktör analizi yapılamayacağı anlamına gelir. KMO değeri 0.50-0.60 arasında ise örneklem büyüklüğü için kötü, 0.60- 0.70 arasında ise zayıf, 0.70-0.80 arasında ise orta, 0.80-0.90 arasında ise iyi ve 0.90 üzerinde ise mükemmel

denebilir (Şekercioğlu, 2009: 41). Yapılan analiz sonucunda Tablo 1’de görüldüğü gibi KMO değerinin 0,796 olduğu görülmüştür. Böylece örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olduğu görülmüştür.

Tablo 1: Sıklık-Esneklik için KMO ve Barlett Testi Sonuçları

KMO ve Bartlett Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,796
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2217,446
	df	45
	Anlamlılık	0,000

Ayrıca, verilerin çok değişkenli normal dağılıma uyduğu (Çokluk ve ark., 2010; 228) ve veriler arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirleyen (Özel, 2010: 150) Bartlett Küresellik Testi sonucuna göre, X^2 (ki kare) değerinin anlamlı olduğu ($X^2 = 2217.446$; $p < 0,05$) ortaya çıkmıştır. Test sonucunda anlamlılık değeri 0.05’ten küçük ise verilerin çok değişkenli dağılımdan geldiği ve korelasyon matrisinden faktör çıkarılabileceği anlamına gelmektedir (Çokluk ve ark. 2010: 228). Dolayısıyla, verilerin faktör analizi için uygun olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 2: Sıklık-Esneklik için Açıklanan Toplam Varyans

Toplam	Açıklanan Varyans %	Kümülatif %
5,262	52,622	52,622
1,663	16,628	69,250
1,005	10,054	79,304

Açımlayıcı Faktör Analizinde, faktör analizi yöntemi olarak temel bileşenler analizi tercih edilmiştir. Temel bileşenler analizi, fazla sayıdaki değişkeni, daha küçük sayıda bileşen altında azaltarak temel boyutları ortaya çıkaran bir yöntemdir. Hangi faktörleşme tekniği seçilirse seçilsin dönüştürme olmaksızın faktörleşme sonuçlarını yorumlamak büyük olasılıkla zor olacaktır. Bu çalışmada, elde edilecek faktörler

arasında kuramsal olarak her hangi bir ilişkinin beklenmemesi sebebiyle dik döndürme yöntemlerinden “varimax” yöntemi (Çokluk ve ark., 2010; 203) kullanılmıştır. Faktör yük değerleri için kabul düzeyi 0,40 olarak belirlenmiştir.

Tablo 2’de görüldüğü gibi, örgütsel sıklık esneklik ölçeğine uygulanan faktör analizi sonuçlarına göre; 10 ifadenin 3 faktörde açıklandığı görülmektedir.

Tablo 3: Sıklık-Esneklik Ölçeğinin Alt Boyutlarına Ait Faktör Yükleri

Madde No	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3
Esneklik1	0,919		
Sıklık1	0,893		
Sıklık5	0,864		
Sıklık3	0,808		
Esneklik5	0,776		
Esneklik2	0,767		
Esneklik3		0,831	
Esneklik4		0,624	
Sıklık4		0,593	
Sıklık2			0,588

Tablo 4: Sıklık-Esneklik için Cronbach’s Alfa Güvenilirlik Katsayısı

Güvenilirlik Katsayısı	
Cronbach Alfa	Madde Sayısı
0,709	10

Tablo 4’de örgütsel sıklık-esneklik ölçeğine uygulanan güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach’s Alfa katsayısının 0,709 olduğu görülmektedir. Bu, ölçeğimizin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir.

Araştırmamızda, örgütsel yenilikçilik bağımlı değişkenimizin geçerliliğini incelemek amacıyla açımlayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Açımlayıcı faktör

analizinden önce, örneklem büyüklüğünün faktörleşmeye uygunluğunu test etmek amacıyla KMO (KaiserMeyer-Olkin) testinden yararlanılmıştır.

Tablo 5: Örgütsel Yenilikçilik için KMO ve Barlett Testi Sonuçları

KMO ve Bartlett Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,839
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	7948,812
	df	190
	Anlamlılık	0,000

Örgütsel yenilikçilik değişkeninin Kaiser Meyer Olkin (KMO) değerinin 0,839 olduğu Tablo 5’de görülmektedir. Buna göre, verilere uygulanacak faktör analizi sonuçlarının yararlı ve kullanılabilir olacağı görülmektedir. Bartlett Sphericity testi sonucunda değişkenler arasında anlamlı düzeyde yüksek ilişkiler bulunmadığı ve verilerin faktör analizi uygulamak için uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır. ($X^2=7948,812$, sd:190 $p<0,05$).

Tablo 6: Örgütsel Yenilikçilik için Açıklanan Toplam Varyans

Toplam	Açıklanan Varyans %	Kümülatif %
9,493	47,463	47,463
3,321	16,606	64,070
2,087	10,434	74,504
1,095	5,474	79,977
,981	4,907	84,884

Tablo 6’da görüldüğü gibi; örgütsel yenilikçiliğe uygulanan faktör analizi sonucunda, 20 olan ifade sayısı 16’ya düşürülmüş, 16 ifadenin 5 faktörde açıklandığı ve faktör yüklerinin 0,40’ın üzerinde olduğu görülmüştür. Bu 5 faktör, tüm ölçeğin %84,884’ünü açıklamaktadır.

Tablo 7: Örgütsel Yenilikçilik Ölçeğinin Alt Boyutlarına Ait Faktör Yükleri

Madde No	Ürün Yenilikçiliği	Pazar Yenilikçiliği	Süreç Yenilikçiliği	Davranışsal Yenilikçilik	Stratejik Yenilikçilik
1	0,904				
2	0,613				
3	0,88				
4	0,849				
5		0,675			
6		0,904			
7		0,932			
9			0,64		
10			0,915		
11			0,986		
12			0,739		
14				0,939	
15				0,95	
17					0,899
18					0,619
20					0,79

Tablo 7’de Örgütsel yenilikçilik ölçeğinin faktör yüklerine ait değerler incelendiğinde; ürün yenilikçiliğinin 4 maddeden oluştuğu ve faktör yüklerinin 0,613 ile 0,904 arasında değiştiği, pazar yenilikçiliğinin 3 maddeden oluştuğu ve faktör yüklerinin 0,675 ile 0,932 arasında değiştiği, süreç yenilikçiliğinin 4 maddeden oluştuğu ve faktör yüklerinin 0,64 ile 0,986 arasında değiştiği, davranışsal yenilikçiliğinin 2 maddeden oluştuğu ve faktör yüklerinin 0,939 ile 0,95 arasında değiştiği, stratejik yenilikçiliğinin 3 maddeden oluştuğu ve faktör yüklerinin 0,619 ile 0,899 arasında değiştiği görülmektedir.

Tablo 8: Örgütsel Yenilikçilik Ölçeği için Cronbach's Alfa Güvenilirlik Katsayısı

Güvenilirlik Katsayısı	
Cronbach Alfa	Madde Sayısı
0,889	16

Tablo 8'de Örgütsel yenilikçilik ölçeğine uygulanan güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach's Alfa katsayısının 0,889 olduğu görülmektedir. Bu, ölçeğimizin son derece güvenilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 9: Ölçeklere İlişkin Cronbach's Alfa Güvenilirlik Katsayıları

Ölçekler	Cronbach Alfa Katsayısı	Güvenilirlik
Sıklık-Esneklik	0,709	Güvenilir
Sıklık-Esneklik 1. Alt Boyut	0,687	Güvenilir
Sıklık-Esneklik 2. Alt Boyut	0,445	Düşük güvenilir
Sıklık-Esneklik 3. Alt Boyut		
Örgütsel Yenilikçilik	0,889	Son derece güvenilir
Ürün Yenilikçiliği Boyutu	0,718	Oldukça güvenilir
Pazar Yenilikçiliği Boyutu	0,713	Oldukça güvenilir
Süreç Yenilikçiliği Boyutu	0,747	Oldukça güvenilir
Davranışsal Yenilikçilik Boyutu	0,867	Son derece güvenilir
Stratejik Yenilikçilik Boyutu	0,703	Oldukça güvenilir
Dönüştürücü Liderlik	0,870	Son derece güvenilir
Dönüştürücü Liderlik 1. Alt Boyut	0,854	Son derece güvenilir
Dönüştürücü Liderlik 2. Alt Boyut	0,819	Son derece güvenilir

Tablo 9'a göre; örgütsel yenilikçilik ölçeğimize uygulanan güvenilirlik analizi sonucunda; sıklık-esneklik ölçeğinin alt boyutlarına ait cronbach alfa katsayıları sırasıyla 0,687, 0,445'tir. 3. Alt boyutta 1 birim olduğu için güvenilirlik katsayısı hesaplanamamıştır. Tüm sıklık-esneklik ölçeğinin güvenilirlik katsayısı ise 0,709'dur.

Ürün yenilikçiliğinin cronbach alfa katsayısı 0,718, Pazar yenilikçiliğinin cronbach alfa katsayısı 0,713, süreç yenilikçiliğinin cronbach alfa katsayısı 0,747, davranışsal yenilikçiliğin cronbach alfa katsayısı 0,867 ve stratejik yenilikçiliğin cronbach alfa katsayısı 0,703 olarak hesaplanmıştır. Örgütsel yenilikçilik ölçeğinin güvenilirlik katsayısı ise 0,889'dur. Dönüştürücü liderlik ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin Cronbach Alfa katsayıları sırasıyla 0,854 ve 0,819'dur. Dönüştürücü liderlik tüm ölçeğin güvenilirlik katsayısı ise 0,870 olarak hesaplanmıştır. Buna göre; sıklık-esneklik 1. Alt boyutu güvenilir, 2. Alt boyutu düşük güvenilirliğe sahiptir. Ürün yenilikçiliği, pazar yenilikçiliği, süreç yenilikçiliği ve stratejik yenilikçilik ölçeklerinin oldukça güvenilir, davranışsal yenilikçilik ölçeğinin ise son derece güvenilir olduğu söylenebilir. Dönüştürücü liderlik alt boyutlarına ilişkin ölçekler ise son derece güvenilirdir.

Tablo 10: Dönüştürücü Liderlik Ölçeği için KMO ve Bartlett Testi Sonuçları

KMO ve Bartlett Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,790
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2083,920
	df	36
	Anlamlılık	0,000

Tablo 10'da dönüştürücü liderlik değişkenimize ait Kaiser Meyer Olkin (KMO) değerinin 0,790 olduğu tabloda görülmektedir. Buna göre, verilere uygulanacak faktör analizi sonuçlarının yararlı ve kullanılabilir olacağı görülmektedir. Bartlett Sphericity testi sonucunda değişkenler arasında anlamlı düzeyde yüksek ilişkiler bulunmadığı ve verilerin faktör analizi uygulamak için uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır. ($X^2=2083,920$, sd:36 $p<0,05$).

Tablo 11: Dönüştürücü Liderlik Ölçeği için Açıklanan Toplam Varyans

Toplam	Açıklanan Varyans %	Kümülatif %
4,589	57,357	57,357
1,179	14,740	72,097

Tablo 11’de dönüştürücü liderlik ölçeğine uygulanan faktör analizi sonucunda, 9 olan ifade sayısı 8’e düşürülmüş, 8 ifadenin 2 faktörde açıklandığı ve faktör yüklerinin 0,40’ın üzerinde olduğu görülmüştür. Bu 2 faktör, tüm ölçeğin %72,097’sini açıklamaktadır.

Tablo 12: Dönüştürücü Liderlik Ölçeği Faktör Yükleri

Madde No	Faktör 1	Faktör 2
9	0,495	
8	0,875	
4	0,712	
6	0,596	
1	0,495	
7		0,903
3		0,864
2		0,769

Tablo 13: Dönüştürücü Liderlik Ölçeği için Cronbach’s Alfa Güvenilirlik Katsayısı

Güvenilirlik Katsayısı	
Cronbach Alfa	Madde Sayısı
0,870	8

Tablo 13’de dönüştürücü liderlik ölçeğimize uygulanan güvenilirlik analizi sonucunda; Cronbach’s alfa katsayısının 0,870 olarak hesaplandığı görülmektedir. Buna göre, dönüştürücü liderlik ölçeğimizin son derece güvenilir olduğu söylenebilir.

3.7. BULGULAR VE YORUMLAR

3.7.1. Demografik Bulgular

Demografik özelliklere ait bulgular aşağıdaki tablolarda frekans ve yüzde değerleri olarak gösterilmiştir.

Tablo 14: Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı

Cinsiyet		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
	Kadın	34	13,4	13,4	13,4
	Erkek	219	86,6	86,6	100,0
	Toplam	253	100,0	100,0	

Tablo 14’de görüldüğü gibi katılımcıların %13,4’ü kadın, %86,6’sı erkektir.

Tablo 15: Katılımcıların Yaşa Göre Dağılımı

Yaş		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
	18-24	15	5,9	5,9	5,9
	25-34	61	24,1	24,1	30,0
	35-44	148	58,5	58,5	88,5
	45 ve Üzeri	29	11,5	11,5	100,0
	Toplam	253	100,0	100,0	

Tablo 15’e göre ankete katılan deneklerin %5,9’u 18-24 yaş aralığında, %24,1’i 25-34 yaş aralığında, %58,5’i 35-44 yaş aralığında ve %11,5’i 45 ve Üzeri yaş aralığındadır.

Tablo 16: Katılımcıların Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı

Öğrenim Durumu					
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
	İlköğretim	147	58,1	58,1	58,1
	Lise	88	34,8	34,8	92,9
	Ön lisans	10	4,0	4,0	96,8
	Lisans	8	3,2	3,2	100,0
	Toplam	253	100,0	100,0	

Katılımcıların eğitim durumlarını gösteren Tablo 16 incelendiğinde; ankete katılanların %58,1'i ilköğretim, %34,8'i lise, %4'ü ön lisans ve %3,2'si lisans mezunu oldukları görülmektedir.

Tablo 17: Katılımcıların Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

	N	Ortalama
Toplam mesleki çalışma süresi (YIL)	253	12,0277
Bu şirketteki çalışma süresi (YIL)	253	7,2609
Toplam	253	

Ortalama toplam mesleki çalışma süresi ve ortalama şirketteki çalışma sürelerini gösteren Tablo 17 incelendiğinde; mesleki çalışma süresinin ortalama 12 yıl, bu şirketteki çalışma süresinin ise ortalama 7,26 yıl olduğu görülmektedir.

3.7.2. Sıkılık-Esneklik ve Örgütsel Yenilikçilik Değişkenlerine İlişkin Bulgular

Sıkılık-esneklik ve örgütsel yenilikçilik değişkenlerine ait min, max, ortalama ve standart sapmalara ilişkin bulgular Tablo 18'de gösterilmiştir. Buna göre; sıkılık-esneklik değişkeninin en düşük aldığı değer ortalama 1,94 iken en yüksek aldığı değer 6,13 olmuştur. Ortalaması 3,74 iken standart sapması 1,6278 olarak bulunmuştur.

Tablo 18: Sıklık-Esneklik ve Örgütsel Yenilikçilik Değişkenlerine İlişkin İstatistikler

Ölçekler	N	Min.	Max.	Ortalama	St. Sapma
Sıklık-Esneklik	253	1,94	6,13	3,74	1,6278
Ürün Yenilikçiliği	253	2,07	6,17	3,4	1,9181
Pazar Yenilikçiliği	253	2,69	6,76	3,95	1,9341
Süreç Yenilikçiliği	253	1,87	2,88	2,28	0,4887
Davranışsal Yenilikçilik	253	1,98	2,71	2,34	0,3714
Stratejik Yenilikçilik	253	2,98	6,26	4,51	1,5806

Tablo 18'e göre;

Ürün yenilikçiliğinin aldığı en düşük değer ortalama 2,07 iken en yüksek aldığı değer 6,17'dir. Ortalaması 3,4 iken standart sapması 1,9181 olarak bulunmuştur.

Pazar yenilikçiliğinin aldığı en düşük değer ortalama 2,69 iken en yüksek aldığı değer 6,76'dır. Ortalaması 3,95 iken standart sapması 1,9341 olarak bulunmuştur.

Süreç yenilikçiliğinin aldığı en düşük değer ortalama 1,87 iken en yüksek aldığı değer 2,88'dir. Ortalaması 2,28 iken standart sapması 0,4887 olarak bulunmuştur.

Davranışsal yenilikçiliğin aldığı en düşük değer ortalama 1,98 iken en yüksek aldığı değer 2,71'dir. Ortalaması 2,34 iken standart sapması 0,3714 olarak bulunmuştur.

Stratejik yenilikçiliğinin aldığı en düşük değer ortalama 2,98 iken en yüksek aldığı değer 6,26'dır. Ortalaması 4,51 iken standart sapması 1,5806 olarak bulunmuştur.

Tablo 19: Sıklık-Esneklik Ölçeğinde İfadelere Verilen Cevapların Dağılımı

		Tamamen Uygunsuz	Uygunsuz	Biraz Uygunsuz	Tarafsız	Biraz Uygun	Uygun	Tamamen Uygun
Karar alma sürecinde, en çok söz hakkının, yönetim kademelerine düşmesine büyük önem verilir	N	0	0	0	31	52	59	111
	%	0,0%	0,0%	0,0%	12,3%	20,6%	23,3%	43,9%
	N	0	112	111	30	0	0	0

Karar alma sürecinde, hiyerarşik yapıyı ihlal edecek bile olsa, en çok söz hakkının konunun uzmanlarına verilmesine yönelik güçlü bir eğilim vardır	%	0,0%	44,3%	43,9%	11,9%	0,0%	0,0%	0,0%
Çalışanların resmi ve belirli iş tanımlarına sıkıca bağlı kalmasına büyük önem verilir	N	0	43	32	99	44	35	0
	%	0,0%	17,0%	12,6%	39,1%	17,4%	13,8%	0,0%
Koşullar ve bireyin kişilik özelliklerinin, doğru ve düzgün iş başı davranışında belirleyici rol almasına yönelik güçlü bir eğilim vardır	N	31	61	161	0	0	0	0
	%	12,3%	24,1%	63,6%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
İş koşullarındaki değişimlere ayak uydurabilmek için, denenmiş ve başarılı olmuş yönetim prensiplerinin uygulanmasına büyük önem verilir	N	16	47	0	133	52	5	0
	%	6,3%	18,6%	0,0%	52,6%	20,6%	2,0%	0,0%
Değişen koşullara uyum sağlamada, başarılı olsa dahi geçmiş uygulamalar fazlaca dikkate alınmaz. Özgün ve farklı davranılmasına büyük önem verilir	N	18	167	67	1	0	0	0
	%	7,1%	66,0%	26,5%	,4%	0,0%	0,0%	0,0%
İletişim, iyice yapılandırılmış kanallar aracılığıyla yürütülür. Önemli finansal ve operasyonel bilgilere erişim çok sınırlıdır	N	2	15	26	83	126	1	0
	%	,8%	5,9%	10,3%	32,8%	49,8%	,4%	0,0%
İletişim kanalları çok açıktır. Önemli finansal ve operasyonel bilgiler şirket içerisinde oldukça serbest bir şekilde dolaşır	N	0	74	98	81	0	0	0
	%	0,0%	29,2%	38,7%	32,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Standart bir yöneticilik tarzının uygulanmasında ısrar edilir	N	11	1	1	30	16	84	110
	%	4,3%	,4%	,4%	11,9%	6,3%	33,2%	43,5%
Yöneticilik tarzının, geniş bir yelpazede farklılaşmasına izin verilir	N	16	40	90	107	0	0	0
	%	6,3%	15,8%	35,6%	42,3%	0,0%	0,0%	0,0%

Katılımcıların örgütsel sıklık ve esneklik ölçeğinde yer alan ifadelere verdikleri cevapların frekans ve yüzde oranları Tablo 19'da yer almaktadır.

Tablo 19 incelendiğinde;

"Karar alma sürecinde, en çok söz hakkının, yönetim kademelerine düşmesine büyük önem verilir" ifadesine katılımcıların %43,9'u tamamen uygun yanıtını verirken, %23,3'ü uygun, %20,6'sı ise biraz uygun yanıtı vermiştir. Katılımcıların %12,3'ü ise tarafsızım yanıtını vermişlerdir.

"Karar alma sürecinde, hiyerarşik yapıyı ihlal edecek bile olsa, en çok söz hakkının konunun uzmanlarına verilmesine yönelik güçlü bir eğilim vardır" ifadesine katılımcıların %44,3'ü uygunsuz derken, biraz uygunsuz diyenler %43,9, tarafsız olduğunu belirtenler ise %11,9'dur.

"Çalışanların resmi ve belirli iş tanımlarına sıkıca bağlı kalmasına büyük önem verilir" ifadesine katılımcıların %17'si uygunsuz derken, biraz uygunsuz diyenler %12,6, tarafsızım diyenler %39,1'dir. Bu ifadeye biraz uygun diyenlerin oranı %17,4 iken, uygun olduğunu belirtenlerin oranı %13,8'dir.

"Koşullar ve bireyin kişilik özelliklerinin, doğru ve düzgün iş başı davranışında belirleyici rol almasına yönelik güçlü bir eğilim vardır" ifadesine katılımcılar %12,3 oranında tamamen uygunsuz yanıtını verirken, uygunsuz diyenler %24,1'dir. Bu ifadeye biraz uygunsuz yanıtını verenler ise %63,6 oranındadır.

"İş koşullarındaki değişimlere ayak uydurabilmek için, denenmiş ve başarılı olmuş yönetim prensiplerinin uygulanmasına büyük önem verilir" ifadesine katılımcıların %6,3'ü tamamen uygunsuz, %18,6'sı uygunsuz, %52,6'sı tarafsızım yanıtını vermiştir. Bu ifadeye %20,6 oranında biraz uygun ve %2 oranında uygun yanıtı verilmiştir.

"Değişen koşullara uyum sağlamada, başarılı olsa dahi geçmiş uygulamalar fazlaca dikkate alınmaz. Özgün ve farklı davranılmasına büyük önem verilir" ifadesine katılımcıların %7,1'i tamamen uygunsuz, %66'sı uygunsuz, %26,5'i biraz uygunsuz, %0,4'ü ise tarafsızım yanıtını vermiştir.

"İletişim, iyice yapılandırılmış kanallar aracılığıyla yürütülür. Önemli finansal ve operasyonel bilgilere erişim çok sınırlıdır" ifadesine katılımcıların %0,8'i tamamen

uygunsuz, %5,9'u uygunsuz, %10,3'ü biraz uygunsuz, %32,8'i tarafsızım, %49,8'i biraz uygun ve %0,4'ü uygun yanıtını vermişlerdir.

"İletişim kanalları çok açıktır. Önemli finansal ve operasyonel bilgiler şirket içerisinde oldukça serbest bir şekilde dolaşır" ifadesine katılımcıların %29,2'si uygunsuz, %38,7'si biraz uygunsuz yanıtı vermiştir. Tarafsız olduğunu belirtenler %32 oranındadır.

"Standart bir yöneticilik tarzının uygulanmasında ısrar edilir" ifadesine katılımcıların %4,3'ü tamamen uygunsuz, %0,4'ü uygunsuz, %0,4'ü biraz uygunsuz, %11,9'u tarafsız, %6,3'ü biraz uygun, %33,2'si uygun, %43,5'i ise Tamamen uygunsuz yanıtını vermişlerdir.

"Yöneticilik tarzının, geniş bir yelpazede farklılaşmasına izin verilir" ifadesine katılımcıların %6,3'ü tamamen uygunsuz, %15,8'i biraz uygunsuz, %35,6'sı uygunsuz, %42,3'ü tarafsızım yanıtını vermişlerdir.

Tablo 20: Örgütsel Yenilikçilik Ölçeğinde İfadelere Verilen Cevapların Dağılımı

		Tamamen Uygunsuz	Uygunsuz	Biraz Uygunsuz	Tarafsız	Biraz Uygun	Uygun	Tamamen Uygun
Yeni ürün ve hizmetlerin piyasaya sunumunda şirketimiz çoğunlukla ilk sırada yer almakta	N	34	84	86	49	0	0	0
	%	13,4%	33,2%	34,0%	19,4%	0,0%	0,0%	0,0%
Yeni ürün ve hizmetlerimiz, çoğunlukla müşterilerimiz tarafından alışılmışın dışında olarak algılanır	N	34	107	111	1	0	0	0
	%	13,4%	42,3%	43,9%	0,4%	0,0%	0,0%	0,0%
Rakiplerimize kıyasla şirketimiz son beş yılda daha yenilikçi ürün ve hizmetler sunmuştur	N	34	104	67	47	1	0	0
	%	13,4%	41,1%	26,5%	18,6%	,4%	0,0%	0,0%
Rakiplerimize kıyasla şirketimiz yeni ürün ve hizmetleri piyasaya sunmada daha düşük bir başarı oranına sahiptir	N	0	0	2	0	61	80	110
	%	0,0%	0,0%	0,8%	0,0%	24,1%	31,6%	43,5%
En yeni ürün ve hizmetlerimiz, bir önceki ürün ve hizmetlerimizin yalnızca biraz değişmiş halidir	N	0	0	0	1	0	58	194
	%	0,0%	0,0%	0,0%	0,4%	0,0%	22,9%	76,7%
	N	34	23	126	70	0	0	0

Şirketimizdeki yeni ürün ve hizmetler çoğunlukla bizi yeni rakiplerimize karşı üstün kılar	%	13,4%	9,1%	49,8%	27,7%	0,0%	0,0%	0,0%
Ürünlerimiz için kullandığımız güncel pazarlama yöntemleri rakiplerimize kıyasla piyasada devrim niteliği taşımaktadır	N	36	74	39	104	0	0	0
	%	14,2%	29,2%	15,4%	41,1%	0,0%	0,0%	0,0%
Yeni ürün ve hizmetlerin piyasaya sunumunda şirketimiz çoğunlukla en ileri teknolojiden yararlanır	N	34	1	74	142	2	0	0
	%	13,4%	,4%	29,2%	56,1%	,8%	0,0%	0,0%
İş süreçlerimizi sürekli olarak geliştiririz	N	33	100	118	2	0	0	0
	%	13,0%	39,5%	46,6%	0,8%	0,0%	0,0%	0,0%
Şirketimiz son beş yılda birçok yeni yönetim yaklaşımı geliştirmiştir	N	35	167	51	0	0	0	0
	%	13,8%	66,0%	20,2%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Şirketimiz rakiplerimize kıyasla üretim yöntemlerini büyük bir hızla değiştirir	N	34	142	29	48	0	0	0
	%	13,4%	56,1%	11,5%	19,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Problemleri geleneksel yöntemlerle çözemediğimizde, doğaçlama yeni yöntemler geliştiririz	N	3	158	92	0	0	0	0
	%	1,2%	62,5%	36,4%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
İşler yeni yollar deneyerek yapmak istediğimizde yöneticilerimizden büyük destek görürüz	N	35	119	93	5	0	0	1
	%	13,8%	47,0%	36,8%	2,0%	0,0%	0,0%	,4%
Şirketimizde işleri farklı yollarla yapan kişilere tolerans gösteririz	N	35	138	80	0	0	0	0
	%	13,8%	54,5%	31,6%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
İşleri yeni yollarla yapmayı alışılmışın dışında, özgün çözümler aramaya istekliyiz	N	35	108	59	51	0	0	0
	%	13,8%	42,7%	23,3%	20,2%	0,0%	0,0%	0,0%
Çalışanları orijinal ve sıra dışı yollarla düşünmeye ve davranmaya teşvik ederiz	N	35	88	126	4	0	0	0
	%	13,8%	34,8%	49,8%	1,6%	0,0%	0,0%	0,0%
	N	0	0	0	0	108	0	145

Şirketimizde Ar-Ge veya ürün geliştirme kaynakları yeni ürün ve hizmet geliştirme ihtiyacını karşılamaya yeterli değildir	%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	42,7%	0,0%	57,3%
Şirketimizin tepe yöneticileri riskli büyüme fırsatlarını keşfetmek ve değerlendirmek için risk almaya isteklidir	N	27	0	68	158	0	0	0
	%	10,7%	0,0%	26,9%	62,5%	0,0%	0,0%	0,0%
Üst düzey yöneticiler fikir adamları aracılığıyla problemlere sürekli olarak alışılmışın dışında ve yeni çözümler bulurlar	N	49	0	74	130	0	0	0
	%	19,4%	0,0%	29,2%	51,4%	0,0%	0,0%	0,0%
İşlerin yapılmasında yeni yollar gördüğümüzde, bu yeni yolları uygulamada geride kalırız	N	0	0	0	0	161	91	1
	%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	63,6%	36,0%	,4%

Örgütsel yenilikçilik ölçeğine ilişkin ifadeleri içeren Tablo 20 incelendiğinde;

"Yeni ürün ve hizmetlerin piyasaya sunumunda şirketimiz çoğunlukla ilk sırada yer almakta" ifadesine katılımcıların %13,4'ü Tamamen uygunsuz, %33,2'si uygunsuz, %34'ü biraz uygunsuz, %19,4'ü tarafsızım yanıtı vermişlerdir.

"Yeni ürün ve hizmetlerimiz, çoğunlukla müşterilerimiz tarafından alışılmışın dışında olarak algılanır" ifadesine katılımcıların %13,4'ü Tamamen uygunsuz, %42,3'ü uygunsuz, %43,9'u biraz uygunsuz, %0,4'ü tarafsızım yanıtı vermişlerdir.

"Rakiplerimize kıyasla şirketimiz son beş yılda daha yenilikçi ürün ve hizmetler sunmuştur" ifadesine katılımcıların %13,4'ü Tamamen uygunsuz, %41,1'i uygunsuz, %26,5'i biraz uygunsuz, %18,6'sı tarafsız, %0,4'ü biraz uygun yanıtı vermişlerdir.

"Rakiplerimize kıyasla şirketimiz yeni ürün ve hizmetleri piyasaya sunmada daha düşük bir başarı oranına sahiptir" ifadesine katılımcıların %0,8'i biraz uygunsuz, %24,1'i biraz uygun, %31,6'sı uygun, %43,5'i tamamen uygun yanıtı vermişlerdir.

En yeni ürün ve hizmetlerimiz, bir önceki ürün ve hizmetlerimizin yalnızca biraz değişmiş halidir' ifadesine katılımcıların %0,4'ü tarafsız, %22,9'u uygun, %76,7'si tamamen uygun yanıtı vermişlerdir.

"Şirketimizdeki yeni ürün ve hizmetler çoğunlukla bizi yeni rakiplerimize karşı üstün kılar" ifadesine katılımcıların %13,4'ü Tamamen uygunsuz, %9,1'i uygunsuz, %49,8'i biraz uygunsuz, %27,7'si tarafsız yanıtı vermişlerdir.

"Ürünlerimiz için kullandığımız güncel pazarlama yöntemleri rakiplerimize kıyasla piyasada devrim niteliği taşımaktadır" ifadesine katılımcıların %14,2'si Tamamen uygunsuz, %29,2'si uygunsuz, %15,4'ü biraz uygunsuz, %41,1'i tarafsız yanıtı vermişlerdir.

"Yeni ürün ve hizmetlerin piyasaya sunumunda şirketimiz çoğunlukla en ileri teknolojiden yararlanır" ifadesine katılımcıların %13,4'ü Tamamen uygunsuz, %0,4'ü uygunsuz, %29,2'si biraz uygunsuz, %56,1'i tarafsızım ve %0,8'i biraz uygun yanıtı vermişlerdir.

"İş süreçlerimizi sürekli olarak geliştiririz" ifadesine katılımcıların %13'ü Tamamen uygunsuz, %39,5'i uygunsuz, %46,6'sı biraz uygunsuz, %0,8'i tarafsızım yanıtı vermişlerdir.

"Şirketimiz son beş yılda birçok yeni yönetim yaklaşımı geliştirmiştir" ifadesine katılımcıların %13,8'i Tamamen uygunsuz, %66'sı uygunsuz, %20,2'si biraz uygunsuz yanıtı vermişlerdir.

"Şirketimiz rakiplerimize kıyasla üretim yöntemlerini büyük bir hızla değiştirir" ifadesine katılımcıların %13,4'ü Tamamen uygunsuz, %56,1'i uygunsuz, %11,5'i biraz uygunsuz, %19'u tarafsızım yanıtı vermişlerdir.

"Problemleri geleneksel yöntemlerle çözemediğimizde, doğaçlama yeni yöntemler geliştiririz" ifadesine katılımcıların %1,2'si Tamamen uygunsuz, %62,5'i uygunsuz, %36,4'ü biraz uygunsuz yanıtı vermişlerdir.

"İşler yeni yollar deneyerek yapmak istediğimizde yöneticilerimizden büyük destek görürüz" ifadesine katılımcıların %13,8'i Tamamen uygunsuz, %47'si uygunsuz, %36,8'i biraz uygunsuz, %2'si tarafsız, %0,4'ü tamamen uygun yanıtı vermişlerdir.

"Şirketimizde işleri farklı yollarla yapan kişilere tolerans gösteririz" ifadesine katılımcıların %13,8'i Tamamen uygunsuz, %54,5'i uygunsuz, %31,6'sı biraz uygunsuz yanıtı vermişlerdir.

"İşleri yeni yollarla yapmayı alışılmışın dışında, özgün çözümler aramaya istekliyiz" ifadesine katılımcıların %13,8'i Tamamen uygunsuz, %42,7'si uygunsuz, %23,3'ü biraz uygunsuz, %20,2'si tarafsız yanıtı vermişlerdir.

"Çalışanları orijinal ve sıra dışı yollarla düşünmeye ve davranmaya teşvik ederiz" ifadesine katılımcıların %13,8'i Tamamen uygunsuz, %38,8'i uygunsuz, %49,8'i biraz uygunsuz, %1,6'sı tarafsız yanıtı vermişlerdir.

"Şirketimizde Ar-Ge veya ürün geliştirme kaynakları yeni ürün ve hizmet geliştirme ihtiyacını karşılamaya yeterli değildir" ifadesine katılımcıların %42,7'si biraz uygun ve %57,3'ü tamamen uygun yanıtı vermişlerdir.

"Şirketimizin tepe yöneticileri riskli büyüme fırsatlarını keşfetmek ve değerlendirmek için risk almaya isteklidir" ifadesine katılımcıların %10,7'si Tamamen uygunsuz, %26,9'u biraz uygunsuz, %62,5'i tarafsız yanıtı vermişlerdir.

"Üst düzey yöneticiler fikir adamları aracılığıyla problemlere sürekli olarak alışılmışın dışında ve yeni çözümler bulurlar" ifadesine katılımcıların %19,4'ü Tamamen uygunsuz, %29,2'si biraz uygunsuz, %51,4'ü tarafsız yanıtı vermişlerdir.

"İşlerin yapılmasında yeni yollar gördüğümüzde, bu yeni yolları uygulamada geride kalırız" ifadesine katılımcıların %63,6'sı biraz uygun, %36'sı uygun ve %0,4'ü tamamen uygun yanıtı vermişlerdir.

Tablo 21: Dönüştürücü Liderlik Ölçeğinde İfadelere Verilen Cevapların Dağılımı

		Tamamen Uygunsuz	Uygunsuz	Biraz Uygunsuz	Tarafsız	Biraz Uygun	Uygun	Tamamen Uygun
Bağlı bulunduğum yönetici, şirketin amaçlarına ulaşacağına inandığını ve güvendiğini ifade eder	N	34	113	80	26	0	0	0
	%	13,4%	44,7%	31,6%	10,3%	0,0%	0,0%	0,0%
Yöneticimin, ilişkilerinde kendine güvenen güçlü bir kişiliği olduğuna inanıyorum	N	31	4	27	99	71	21	0
	%	12,3%	1,6%	10,7%	39,1%	28,1%	8,3%	0,0%
Yöneticim, astlarını önemli konular hakkında bilinçli olmaya teşvik eder	N	31	108	39	29	26	20	0
	%	12,3%	42,7%	15,4%	11,5%	10,3%	7,9%	0,0%
Yöneticim, olumlu konuşmayı tercih eder	N	28	77	102	16	27	3	0
	%	11,1%	30,4%	40,3%	6,3%	10,7%	1,2%	0,0%

Yöneticim, astlarına güven telkin eder, onları cesaretlendirir	N	35	70	147	1	0	0	0
	%	13,8%	27,7%	58,1%	,4%	0,0%	0,0%	0,0%
Yöneticim, astlarını mesleki konularla ilgili farklı bakış açıları geliştirmeleri yönünde teşvik eder	N	29	157	67	0	0	0	0
	%	11,5%	62,1%	26,5%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Bağlı bulunduğum yönetici, çalıştığı kişilerin güçlü taraflarına odaklanır ve kendilerine destek olur	N	34	133	85	1	0	0	0
	%	13,4%	52,6%	33,6%	,4%	0,0%	0,0%	0,0%
Bağlı bulunduğum yönetici, astlarını geliştirmek için onlara yol gösterir ve onları eğitir	N	32	135	83	2	1	0	0
	%	12,6%	53,4%	32,8%	,8%	,4%	0,0%	0,0%
Bağlı bulunduğum yönetici astlarına işlerini yaptırmak için yeni yollar önerir	N	35	149	68	1	0	0	0
	%	13,8%	58,9%	26,9%	,4%	0,0%	0,0%	0,0%

Dönüştürücü liderlik ölçeğini içeren Tablo 21'e göre;

"Bağlı bulunduğum yönetici, şirketin amaçlarına ulaşacağına inandığını ve güvendiğini ifade eder" ifadesine katılımcıların %13,4'ü Tamamen uygunsuz, %44,7'si uygunsuz, %31,6'sı biraz uygunsuz, %10,3'ü tarafsızım yanıtı vermişlerdir.

"Yöneticimin, ilişkilerinde kendine güvenen güçlü bir kişiliği olduğuna inanıyorum" ifadesine katılımcıların %12,3'ü Tamamen uygunsuz, %1,6'sı uygunsuz, %10,7'si biraz uygunsuz, %39,1'i tarafsız, %28,1'i biraz uygun, %8,3'ü uygun yanıtı vermişlerdir.

"Yöneticim, astlarını önemli konular hakkında bilinçli olmaya teşvik eder" ifadesine katılımcıların %12,3'ü Tamamen uygunsuz, %42,7'si uygunsuz, %15,4'ü biraz uygunsuz, %11,5'i tarafsız, %10,3'ü biraz uygun, %7,9'u uygun yanıtı vermişlerdir.

"Yöneticim, olumlu konuşmayı tercih eder" ifadesine katılımcıların %11,1'i Tamamen uygunsuz, %30,4'ü uygunsuz, %40,3'ü biraz uygunsuz, %6,3'ü tarafsız, %10,7'si biraz uygun, %1,2'si uygun yanıtı vermişlerdir.

"Yöneticim, astlarına güven telkin eder, onları cesaretlendirir" ifadesine katılımcıların %13,8'i Tamamen uygunsuz, %27,7'si uygunsuz, %58,1'i biraz uygunsuz, %0,4'ü tarafsızım yanıtı vermişlerdir.

"Yöneticim, astlarını mesleki konularla ilgili farklı bakış açıları geliştirmeleri yönünde teşvik eder" ifadesine katılımcıların %11,5'i Tamamen uygunsuz, %62,1'i uygunsuz, %26,5'i biraz uygunsuz yanıtı vermişlerdir.

"Bağlı bulunduğum yönetici, çalıştığı kişilerin güçlü taraflarına odaklanır ve kendilerine destek olur" ifadesine katılımcıların %13,4'ü Tamamen uygunsuz, %52,6'sı uygunsuz, %33,6'sı biraz uygunsuz, %0,4'ü tarafsız yanıtı vermişlerdir.

"Bağlı bulunduğum yönetici, astlarını geliştirmek için onlara yol gösterir ve onları eğitir" ifadesine katılımcıların %12,6'sı Tamamen uygunsuz, %53,4'u uygunsuz, %32,8'i biraz uygunsuz, %0,8'i tarafsız, %0,4'ü biraz uygun yanıtı vermişlerdir.

"Bağlı bulunduğum yönetici astlarına işlerini yaptırmak için yeni yollar önerir" ifadesine katılımcıların %13,8'i Tamamen uygunsuz, %58,9'u uygunsuz, %26,9'u biraz uygunsuz, %0,4'ü tarafsızım yanıtı vermişlerdir.

3.7.3. Sıkılık Esneklik Değişkeninin Örgütsel Yenilikçilik Üzerindeki Etkilerine İlişkin Bulgular

Bu bölümde, ilk olarak kültürün sıkılık-esneklik değişkeni ile örgütsel yenilikçilik arasındaki ilişki korelasyon analizi ile incelenmiştir. Sonrasında, sıkılık-esneklik değişkeninin ürün yenilikçiliği, pazar yenilikçiliği, süreç yenilikçiliği, davranışsal yenilikçilik ve stratejik yenilikçilik üzerindeki etkisi basit regresyon analizi ile ele alınmıştır.

Tablo 22: Sıkılık-Esneklik ve Örgütsel Yenilikçilik Boyutları Arasındaki İlişkiler

Korelasyonlar		Sıkılık-Esneklik	Süreç Yenilikçiliği	Davranışsal Yenilikçilik	Stratejik Yenilikçilik	Pazar Yenilikçiliği	Ürün Yenilikçiliği
Sıkılık-Esneklik	Pearson Korelasyon	1	0,367**	0,291**	0,227**	0,176**	0,258**

	Anlamlılık		,000	,000	,000	,005	,000
Süreç Yenilikçiliği	Pearson Korelasyon	,367**	1	,851**	,707**	,266**	,863**
	Anlamlılık	,000		,000	,000	,000	,000
Davranışsal Yenilikçilik	Pearson Korelasyon	,291**	,851**	1	,678**	,100	,822**
	Anlamlılık	,000	,000		,000	,111	,000
Stratejik Yenilikçilik	Pearson Korelasyon	,227**	,707**	,678**	1	,319**	,834**
	Anlamlılık	,000	,000	,000		,000	,000
Pazar Yenilikçiliği	Pearson Korelasyon	,176**	,266**	,100	,319**	1	0,132*
	Anlamlılık	,005	,000	,111	,000		,036
Ürün Yenilikçiliği	Pearson Korelasyon	,258**	,863**	,822**	,834**	0,132*	1
	Anlamlılık	,000	,000	,000	,000	,036	

Tablo 22’de yer alan korelasyon tablosu incelendiğinde; sıklık-esneklik ile ürün yenilikçiliği (R=0,258; P<0,01), pazar yenilikçiliği (R=0,176; P<0,01), süreç yenilikçiliği (R=0,367; P<0,01), davranışsal yenilikçilik (R=0,291; P<0,01) ve stratejik yenilikçilik (R=0,227; P<0,01) arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu görülmektedir. Buna göre; sıklık-esneklik ile örgütsel yenilikçilik arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu söylenebilir.

3.7.4. Sıklık-Esneklik Değişkeninin Ürün Yenilikçiliği Üzerindeki Etkisi

Sıklık-esneklik değişkeninin Ürün yenilikçiliği üzerindeki etkisini gösteren Tablo 23 aşağıdadır. Buna göre; modelin 0,05 anlam düzeyinde anlamlı olduğu (0,000<p=0,05) görülmektedir. Bu iki değişkene ilişkin kurduğumuz hipotezimizi kabul edeceğimiz anlamına gelmektedir. Yani, örgüt içerisindeki sıkı-esnek yapının

düzeyi, ürün yenilikçiliği üzerinde etkilidir. R^2 değeri 0,067'dir. Yani, sıklık-esneklik değişkeni ürün yenilikçiliği değişkeninin yaklaşık %7'sinin açıklamaktadır.

Tablo 23: Sıklık-Esneklik ve Ürün Yenilikçiliği Üzerindeki Etkisini Açıklayan Regresyon Analizi

Model	R	R^2	Düzeltilmiş R^2	Standart Hata
1	0,258	0,067	0,063	0,62065

	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık
Regresyon	6,892	1	6,892	17,892	0,000
Artık	96,686	251	0,385		
Toplam	103,578	252			

3.7.5. Sıklık-Esneklik Değişkeninin Pazar Yenilikçiliği Üzerindeki Etkisi

Sıklık-esneklik değişkeninin Pazar yenilikçiliği üzerindeki etkisini gösteren Tablo 24 aşağıdadır. Buna göre; modelin 0,05 anlam düzeyinde anlamlı olduğu ($0,005 < p = 0,05$) görülmektedir. Bu iki değişkene ilişkin kurduğumuz hipotezimizi kabul edeceğimiz anlamına gelmektedir. Yani, örgüt içerisindeki sıkı-esnek yapının düzeyi, pazar yenilikçiliği üzerinde etkilidir. R^2 değeri 0,031'dir. Yani, sıklık-esneklik değişkeni pazar yenilikçiliği değişkeninin yaklaşık %3'ünü açıklamaktadır.

Tablo 24: Sıklık-Esneklik ve Pazar Yenilikçiliği Üzerindeki Etkisini Açıklayan Regresyon Analizi

Model	R	R^2	Düzeltilmiş R^2	Standart Hata
1	0,176	0,031	0,027	0,63206

	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık
Regresyon	3,194	1	3,194	7,994	0,005

Artık	100,276	251	0,400		
Toplam	103,469	252			

3.7.6. Sıklık-Esneklik Değişkeninin Süreç Yenilikçiliği Üzerindeki Etkisi

Sıklık-esneklik değişkeninin süreç yenilikçiliği üzerindeki etkisini gösteren Tablo 25 aşağıdadır. Buna göre; modelin 0,05 anlam düzeyinde anlamlı olduğu ($0,000 < p = 0,05$) görülmektedir. Bu iki değişkene ilişkin kurduğumuz hipotezimizi kabul edeceğimiz anlamına gelmektedir. Yani, örgüt içerisindeki sıkı-esnek yapının düzeyi, süreç yenilikçiliği üzerinde etkilidir. R^2 değeri 0,135'tir. Yani, sıklık-esneklik değişkeni süreç yenilikçiliği değişkeninin yaklaşık %13,5'ini açıklamaktadır.

Tablo 25: Sıklık-Esneklik ve Süreç Yenilikçiliği Üzerindeki Etkisini Açıklayan Regresyon Analizi

Model	R	R^2	Düzeltilmiş R^2	Standart Hata
1	0,367	0,135	0,131	0,49427

	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık
Regresyon	9,552	1	9,552	39,100	0,000
Artık	61,320	251	0,244		
Toplam	70,872	252			

3.7.7. Sıklık-Esneklik Değişkeninin Davranışsal Yenilikçilik Üzerindeki Etkisi

Sıklık-esneklik değişkeninin davranışsal yenilikçilik üzerindeki etkisini gösteren Tablo 26 aşağıdadır. Buna göre; modelin 0,05 anlam düzeyinde anlamlı olduğu ($0,000 < p = 0,05$) görülmektedir. Bu iki değişkene ilişkin kurduğumuz hipotezimizi kabul edeceğimiz anlamına gelmektedir. Yani, örgüt içerisindeki sıkı-esnek yapının düzeyi, davranışsal yenilikçilik üzerinde etkilidir. R^2 değeri 0,085'tir.

Yani, sıklık-esneklik değişkeni davranışsal yenilikçilik değişkeninin yaklaşık %8,5'ini açıklamaktadır.

Tablo 26: Sıklık-Esneklik ve Davranışsal Yenilikçiliği Üzerindeki Etkisini Açıklayan Regresyon Analizi

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Standart Hata
1	0,291	0,085	0,081	0,75755

	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık
Regresyon	13,312	1	13,312	23,197	0,000
Artık	144,044	251	0,574		
Toplam	157,356	252			

3.7.8. Sıklık-Esneklik Değişkeninin Stratejik Yenilikçilik Üzerindeki Etkisi

Sıklık-esneklik değişkeninin stratejik yenilikçilik üzerindeki etkisini gösteren Tablo 27 aşağıdadır. Buna göre; modelin 0,05 anlam düzeyinde anlamlı olduğu ($0,000 < p = 0,05$) görülmektedir. Bu iki değişkene ilişkin kurduğumuz hipotezimizi kabul edeceğimiz anlamına gelmektedir. Yani, örgüt içerisindeki sıkı-esnek yapının düzeyi, stratejik yenilikçilik üzerinde etkilidir. R² değeri 0,051'dir. Yani, sıklık-esneklik değişkeni stratejik yenilikçilik değişkeninin yaklaşık %5,1'ini açıklamaktadır.

Tablo 27: Sıklık-Esneklik ve Stratejik Yenilikçiliği Üzerindeki Etkisini Açıklayan Regresyon Analizi

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Standart Hata
1	0,227	0,051	0,048	0,57946

	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık
Regresyon	4,561	1	4,561	13,583	0,000
Artık	84,281	251	0,336		
Toplam	88,841	252			

3.7.9. Sıklık-Esneklik Değişkeninin Dönüştürücü Liderlik Üzerindeki Etkisi

Sıklık-esneklik değişkeninin dönüştürücü liderlik üzerindeki etkisini gösteren Tablo 28 aşağıdadır. Buna göre; modelin 0,05 anlam düzeyinde anlamlı olduğu ($0,000 < p = 0,05$) görülmektedir. Bu iki değişkene ilişkin kurduğumuz hipotezimizi kabul edeceğimiz anlamına gelmektedir. Yani, örgüt içerisindeki sıkı-esnek yapının düzeyi, dönüştürücü liderlik üzerinde etkilidir. R^2 değeri 0,078'dir. Yani, sıklık-esneklik değişkeni dönüştürücü liderlik değişkeninin yaklaşık %7,8'ini açıklamaktadır

Tablo 28: Sıklık-Esneklik ve Dönüştürücü Liderlik Üzerindeki Etkisini Açıklayan Regresyon Analizi

Model	R	R^2	Düzeltilmiş R^2	Standart Hata
1	0,279	0,078	0,074	0,68458

	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık
Regresyon	9,903	1	9,903	21,131	0,000
Artık	117,631	251	0,469		
Toplam	127,534	252			

3.7.10. Dönüştürücü Liderlik Değişkeninin Ürün Yenilikçiliği Üzerindeki Etkisi

Dönüştürücü liderlik değişkeninin ürün yenilikçiliği üzerindeki etkisini gösteren Tablo 29 aşağıdadır. Buna göre; modelin 0,05 anlam düzeyinde anlamlı olduğu ($0,000 < p = 0,05$) görülmektedir. Bu iki değişkene ilişkin kurduğumuz hipotezimizi kabul edeceğimiz anlamına gelmektedir. Yani, dönüştürücü liderlik düzeyi, ürün yenilikçiliği üzerinde etkilidir. R^2 değeri 0,779'dur. Yani, dönüştürücü liderlik değişkeni ürün yenilikçiliği değişkeninin yaklaşık %78'ini açıklamaktadır.

Tablo 29: Dönüştürücü Liderliğin Ürün Yenilikçiliği Üzerindeki Etkisini Açıklayan Regresyon Analizi

Model	R	R^2	Düzeltilmiş R^2	Standart Hata
1	0,882	0,779	0,778	0,30215

	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık
Regresyon	80,663	1	80,663	883,533	0,000
Artık	22,915	251	0,091		
Toplam	103,578	252			

3.7.11. Dönüştürücü Liderlik Değişkeninin Pazar Yenilikçiliği Üzerindeki Etkisi

Dönüştürücü liderlik değişkeninin pazar yenilikçiliği üzerindeki etkisini gösteren Tablo 30 aşağıdadır. Buna göre; modelin 0,05 anlam düzeyinde anlamlı olduğu ($0,000 < p = 0,05$) görülmektedir. Bu iki değişkene ilişkin kurduğumuz hipotezimizi kabul edeceğimiz anlamına gelmektedir. Yani, dönüştürücü liderlik düzeyi, pazar yenilikçiliği üzerinde etkilidir. R^2 değeri 0,080'dir. Yani, dönüştürücü liderlik değişkeni pazar yenilikçiliği değişkeninin yaklaşık %0,8'ini açıklamaktadır.

Tablo 30: Dönüştürücü Liderliğin Pazar Yenilikçiliği Üzerindeki Etkisini Açıklayan Regresyon Analizi

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Standart Hata
1	0,283	0,080	0,076	0,61587

	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık
Regresyon	8,265	1	8,265	21,789	0,000
Artık	95,205	251	0,379		
Toplam	103,469	252			

3.7.12. Dönüştürücü Liderlik Değişkeninin Süreç Yenilikçiliği Üzerindeki Etkisi

Dönüştürücü liderlik değişkeninin süreç yenilikçiliği üzerindeki etkisini gösteren Tablo 31 aşağıdadır. Buna göre; modelin 0,05 anlam düzeyinde anlamlı olduğu ($0,000 < p = 0,05$) görülmektedir. Bu iki değişkene ilişkin kurduğumuz hipotezimizi kabul edeceğimiz anlamına gelmektedir. Yani, dönüştürücü liderlik düzeyi, süreç yenilikçiliği üzerinde etkilidir. R² değeri 0,725'dir. Yani, dönüştürücü liderlik değişkeni süreç yenilikçiliği değişkeninin yaklaşık %72,5'ini açıklamaktadır.

Tablo 31: Dönüştürücü Liderliğin Süreç Yenilikçiliği Üzerindeki Etkisini Açıklayan Regresyon Analizi

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Standart Hata
1	0,852	0,725	0,724	0,27857

	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık
Regresyon	51,395	1	51,395	662,305	0,000

Artık	19,477	251	0,078		
Toplam	70,872	252			

3.7.13. Dönüştürücü Liderlik Değişkeninin Davranışsal Yenilikçilik Üzerindeki Etkisi

Dönüştürücü liderlik değişkeninin davranışsal yenilikçilik üzerindeki etkisini gösteren Tablo 32 aşağıdadır. Buna göre; modelin 0,05 anlam düzeyinde anlamlı olduğu ($0,000 < p = 0,05$) görülmektedir. Bu iki değişkene ilişkin kurduğumuz hipotezimizi kabul edeceğimiz anlamına gelmektedir. Yani, dönüştürücü liderlik düzeyi, davranışsal yenilikçilik üzerinde etkilidir. R^2 değeri 0,819'dir. Yani, dönüştürücü liderlik değişkeni davranışsal yenilikçilik değişkeninin yaklaşık %82'sini açıklamaktadır.

Tablo 32: Dönüştürücü Liderliğin Davranışsal Yenilikçilik Üzerindeki Etkisini Açıklayan Regresyon Analizi

Model	R	R^2	Düzeltilmiş R^2	Standart Hata
1	0,905	0,819	0,819	0,33656

	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık
Regresyon	128,924	1	128,924	1138,173	0,000
Artık	28,432	251	0,113		
Toplam	157,356	252			

3.7.14. Dönüştürücü Liderlik Değişkeninin Stratejik Yenilikçilik Üzerindeki Etkisi

Dönüştürücü liderlik değişkeninin stratejik yenilikçilik üzerindeki etkisini gösteren Tablo 33 aşağıdadır. Buna göre; modelin 0,05 anlam düzeyinde anlamlı olduğu ($0,000 < p = 0,05$) görülmektedir. Bu iki değişkene ilişkin kurduğumuz hipotezimizi kabul edeceğimiz anlamına gelmektedir. Yani, dönüştürücü liderlik düzeyi, stratejik yenilikçilik üzerinde etkilidir. R^2 değeri 0,64'dür. Yani, dönüştürücü liderlik değişkeni stratejik yenilikçilik değişkeninin yaklaşık %64'ünü açıklamaktadır.

Tablo 33: Dönüştürücü Liderliğin Stratejik Yenilikçilik Üzerindeki Etkisini Açıklayan Regresyon Analizi

Model	R	R^2	Düzeltilmiş R^2	Standart Hata
1	0,8	0,640	0,638	0,35746

	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık
Regresyon	56,897	2	28,448	222,637	0,000
Artık	31,945	250	0,128		
Toplam	88,841	252			

3.7.15. Örgüt İçerisindeki Sıkı ve Esnek Yapının, Örgütsel Yenilikçiliği Nasıl Etkilediği ve Dönüştürücü Liderin Bu İlişkideki Rolü ve Öneminin Aracılık Etkisi Analizi ile Gösterilmesi

Sıklık-Esneklik değişkeninin örgüt yenilikçiliği (ürün yenilikçiliği, Pazar yenilikçiliği, süreç yenilikçiliği, davranışsal yenilikçilik ve stratejik yenilikçilik) üzerindeki etkilerini incelemiş ve sıklık-esneklik değişkenimizin her bir yenilikçilik değişkeni üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşmıştık. Dönüştürücü liderlik değişkenimizin de bu etkiler üzerinde aracılık rolü olup olmadığını test etmek amacıyla Sobel Testi uygulanacaktır.

3.7.16. Sıklık-Esneklik Değişkeninin Ürün Yenilikçiliğine Etkisinin Dönüştürücü Liderlik Değişkenine Göre Değerlendirilmesi

Tablo 34: Sıklık-Esneklik Değişkeninin Ürün Yenilikçiliğine Etkisinde Dönüştürücü Liderliğin Aracılık Rolüne İlişkin Regresyon Analizi

Adımlar	Modeller	B	SH	Beta	t	F	R ²	p
1	Sabit	2,216	0,282		7,856	17,892	0,067	0
	Sıklık Esneklik-Ürün Yenilikçiliği	0,316	0,075	0,258	4,23			
2	Sabit	1,175	0,311		3,776	21,131	0,078	0
	Sıklık Esneklik-Dönüştürücü Liderlik	0,379	0,082	0,279	4,597			
3	Sabit	1,137	0,072		18,597	883,533	0,779	0
	Dönüştürücü Liderlik-Ürün Yenilikçiliği	0,795	0,027	0,882	29,724			
4	Sabit	1,285	0,141		9,092	440,409	0,779	0
	Sıklık Esneklik	Ürün Yenilikçiliği	0,016	0,038	0,013	0,422		0,674
	Dönüştürücü Liderlik		0,792	0,028	0,879	28,383		0
Sobel Testi	Test İstatistiği	Std. Hata	p					
	4,56	0,07	0					

Tablo 34'deki Dönüştürücü Liderliğin Sıklık-Esneklik ve ürün yenilikçiliği düzeyleri arasında aracılık rolü olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları incelendiğinde; birinci adımda sıklık-esnekliğin ürün yenilikçiliği üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu ($p < 0,05$) görülmektedir. İkinci adımda, sıklık-esnekliğin aracı değişken olan dönüştürücü liderlik üzerindeki etkisinin ($p < 0,05$) ve üçüncü adımda dönüştürücü liderliğin ürün yenilikçiliği üzerindeki etkisinin ($p < 0,05$) istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Dördüncü adımda; sıklık-esneklik ile aracı değişken dönüştürücü liderlik değişkeninin ürün yenilikçiliği üzerindeki etkisini test etmek amacı ile birlikte modele eklediğimizde, birinci adımda istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülen sıklık-esnekliğin ürün yenilikçiliği üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamsız hale geldiği ($p = 0,674 > 0,05$) görülmektedir. Ancak bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkilerin ortadan kalkmasının istatistiksel olarak test edilmesi gerektiğinden Sobel testi kullanılarak hesaplanan z değerinin ($z = 4,56$; $p < 0,05$) anlamlı

olduğu görülmüştür (Baron ve Kenny, 1986). Tüm bulgular ışığında, dönüştürücü liderliğin sıklık-esneklik ve ürün yenilikçiliği üzerindeki etkisinde tam aracılık etkisi olduğu söylenebilir.

3.7.17. Sıklık-Esneklik Değişkeninin Pazar Yenilikçiliğine Etkisinin Dönüştürücü Liderlik Değişkenine Göre Değerlendirilmesi

Tablo 35: Sıklık-Esneklik Değişkeninin Pazar Yenilikçiliğine Etkisinde Dönüştürücü Liderliğin Aracılık Rolüne İlişkin Regresyon Analizi

Adımlar	Modeller	B	SH	Beta	t	F	R ²	p
1	Sabit	3,366	0,287		11,718	7,994	0,031	0
	Sıklık Esneklik-Pazar Yenilikçiliği	0,215	0,076	0,176	2,827			
2	Sabit	1,175	0,311		3,776	21,131	0,078	0
	Sıklık Esneklik-Dönüştürücü Liderlik	0,379	0,082	0,279	4,597			
3	Sabit	3,51	0,147		23,961	21,789	0,08	0
	Dönüştürücü Liderlik-Pazar Yenilikçiliği	0,255	0,055	0,283	4,668			
4	Sabit	3,098	0,287		10,805	12,372	0,09	0
	Sıklık Esneklik	Pazar Yenilikçiliği	0,129	0,077	0,105	1,673		0,096
	Dönüştürücü Liderlik		0,228	0,057	0,253	4,033		0
Sobel Testi	Test İstatistiği	Std. Hata	p					
	3,02	0,03	0,002					

Tablo 35'deki Dönüştürücü Liderliğin Sıklık-Esneklik ve pazar yenilikçiliği düzeyleri arasında aracılık rolü olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları incelendiğinde; birinci adımda sıklık-esnekliğin pazar yenilikçiliği üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu ($p < 0,05$) görülmektedir. İkinci adımda, sıklık-esnekliğin aracı değişken olan dönüştürücü liderlik üzerindeki etkisinin ($p < 0,05$) ve üçüncü adımda dönüştürücü liderliğin pazar yenilikçiliği üzerindeki etkisinin ($p < 0,05$) istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Dördüncü adımda; sıklık-esneklik ile aracı değişken dönüştürücü liderlik değişkeninin pazar yenilikçiliği üzerindeki etkisini test etmek amacı ile birlikte modele eklediğimizde, birinci adımda istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğu

görülen sıklık-esnekliğin pazar yenilikçiliği üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamsız hale geldiği ($p=0,096>0,05$) görülmektedir. Ancak bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkilerin ortadan kalkmasının istatistiksel olarak test edilmesi gerektiğinden Sobel testi kullanılarak hesaplanan z değerinin ($z=3,02$; $p<0,05$) anlamlı olduğu görülmüştür (Baron ve Kenny, 1986). Tüm bulgular ışığında, dönüştürücü liderliğin sıklık-esneklik ve pazar yenilikçiliği üzerindeki etkisinde tam aracılık etkisi olduğu söylenebilir.

3.7.18. Sıklık-Esneklik Değişkeninin Süreç Yenilikçiliğine Etkisinin Dönüştürücü Liderlik Değişkenine Göre Değerlendirilmesi

Tablo 36: Sıklık-Esneklik Değişkeninin Süreç Yenilikçiliğine Etkisinde Dönüştürücü Liderliğin Aracılık Rolüne İlişkin Regresyon Analizi

Adımlar	Modeller	B	SH	Beta	t	F	R ²	p
1	Sabit	,891	,225		3,966	39,1	0,135	0
	Sıklık Esneklik-Süreç Yenilikçiliği	,372	,060	,367	6,253			
2	Sabit	1,175	0,311		3,776	21,131	0,078	0
	Sıklık Esneklik-Dönüştürücü Liderlik	0,379	0,082	0,279	4,597			
3	Sabit	,637	,066		9,611	662,305	0,725	0
	Dönüştürücü Liderlik-Süreç Yenilikçiliği	,635	,025	,852	25,735			
4	Sabit	,179	,126		1,424	362,231	0,743	0,156
	Sıklık Esneklik	Süreç Yenilikçiliği	,143	,034	,141	4,220		0
	Dönüştürücü Liderlik		,606	,025	,812			0
Sobel Testi	Test İstatistiği	Std. Hata	p					
	4,54	0,05	0					

Tablo 36'daki Dönüştürücü Liderliğin Sıklık-Esneklik ve süreç yenilikçiliği düzeyleri arasında aracılık rolü olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları incelendiğinde; birinci adımda sıklık-esnekliğin süreç yenilikçiliği üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu ($p<0,05$) görülmektedir. İkinci adımda, sıklık-esnekliğin aracı değişken olan dönüştürücü liderlik üzerindeki etkisinin ($p<0,05$) ve üçüncü adımda dönüştürücü liderliğin süreç yenilikçiliği

üzerindeki etkisinin ($p<0,05$) istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Dördüncü adımda; sıklık-esneklik ile aracı değişken dönüştürücü liderlik değişkeninin süreç yenilikçiliği üzerindeki etkisini test etmek amacı ile birlikte modele eklediğimizde, birinci adımda istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülen sıklık-esnekliğin süreç yenilikçiliği üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak yine anlamlı olduğu ($p=0,000<0,05$) görülmektedir. Ancak bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkilerin ortadan kalkmasının istatistiksel olarak test edilmesi gerektiğinden Sobel testi kullanılarak hesaplanan z değerinin ($z=4,54$; $p<0,05$) anlamlı olduğu görülmüştür (Baron ve Kenny, 1986). Tüm bulgular ışığında, dönüştürücü liderliğin sıklık-esneklik ve süreç yenilikçiliği üzerindeki etkisinde aracılık etkisinin kısmi olduğu söylenebilir.

3.7.19. Sıklık-Esneklik Değişkeninin Davranışsal Yenilikçilik Etkisinin Dönüştürücü Liderlik Değişkenine Göre Değerlendirilmesi

Tablo 37: Sıklık-Esneklik Değişkeninin Davranışsal Yenilikçilik Etkisinde Dönüştürücü Liderliğin Aracılık Rolüne İlişkin Regresyon Analizi

Adımlar	Modeller	B	SH	Beta	t	F	R ²	p
1	Sabit	,696	,344		2,022	23,197	0,085	0,044
	Sıklık Esneklik-Davranışsal Yenilikçilik	,439	,091	,291	4,816			
2	Sabit	1,175	0,311		3,776	21,131	0,078	0
	Sıklık Esneklik-Dönüştürücü Liderlik	0,379	0,082	0,279	4,597			
3	Sabit	-,267	,080		-3,336	1138,173	0,819	0,001
	Dönüştürücü Liderlik-Davranışsal Yenilikçilik	1,005	,030	,905	33,737			
4	Sabit	-,470	,157		-2,996	573,069	0,821	0,003
	Sıklık Esneklik	Davranışsal Yenilikçilik	,063	,042	,042	1,503		0,134
	Dönüştürücü Liderlik		,992	,031	,893	32,063		0
Sobel Testi	Test İstatistiği	Std. Hata	p					
	4,57	0,082	0					

Tablo 37'deki Dönüştürücü Liderliğin Sıklık-Esneklik ve davranışsal yenilikçilik düzeyleri arasında aracılık rolü olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları incelendiğinde; birinci adımda sıklık-esnekliğin

davranışsal yenilikçilik üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu ($p<0,05$) görülmektedir. İkinci adımda, sıklık-esnekliğin aracı değişken olan dönüştürücü liderlik üzerindeki etkisinin ($p<0,05$) ve üçüncü adımda dönüştürücü liderliğin davranışsal yenilikçilik üzerindeki etkisinin ($p<0,05$) istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Dördüncü adımda; sıklık-esneklik ile aracı değişken dönüştürücü liderlik değişkeninin davranışsal yenilikçilik üzerindeki etkisini test etmek amacı ile birlikte modele eklediğimizde, birinci adımda istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülen sıklık-esnekliğin davranışsal yenilikçilik üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamsız hale geldiği ($p=0,134>0,05$) görülmektedir. Ancak bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkilerin ortadan kalkmasının istatistiksel olarak test edilmesi gerektiğinden Sobel testi kullanılarak hesaplanan z değerinin ($z=4,57$; $p<0,05$) anlamlı olduğu görülmüştür (Baron ve Kenny, 1986). Tüm bulgular ışığında, dönüştürücü liderliğin sıklık-esneklik ve davranışsal yenilikçilik üzerindeki etkisinde tam aracılık etkisi olduğu söylenebilir.

3.7.20. Sıklık-Esneklik Değişkeninin Stratejik Yenilikçiliğe Etkisinin Dönüştürücü Liderlik Değişkenine Göre Değerlendirilmesi

Tablo 38: Sıklık-Esneklik Değişkeninin Stratejik Yenilikçilik Etkisinde Dönüştürücü Liderliğin Aracılık Rolüne İlişkin Regresyon Analizi

Adımlar	Modeller	B	SH	Beta	t	F	R ²	p
1	Sabit	4,014	,263			15,243	0,051	0
	Sıklık Esneklik-Stratejik Yenilikçilik	,257	,070	,227	3,686			
2	Sabit	1,175	0,311		3,776	21,131	0,078	0
	Sıklık Esneklik-Dönüştürücü Liderlik	0,379	0,082	0,279	4,597			
3	Sabit	3,251	,085		38,056	437,959	0,636	0
	Dönüştürücü Liderlik-Stratejik Yenilikçilik	,665	,032	,797	20,927			
4	Sabit	3,233	,168		19,238	218,127	0,636	0
	Sıklık Esneklik	Stratejik Yenilikçilik	,005	,045	,005	,120		0,904
	Dönüştürücü Liderlik		,664	,033	,796	20,026		0
Sobel Testi	Test İstatistiği	Std. Hata	p					
	4,5	0,06	0					

Tablo 38'deki Dönüştürücü Liderliğin Sıkılık-Esneklik ve stratejik yenilikçilik düzeyleri arasında aracılık rolü olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları incelendiğinde; birinci adımda sıkılık-esnekliğin stratejik yenilikçilik üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu ($p<0,05$) görülmektedir. İkinci adımda, sıkılık-esnekliğin aracı değişken olan dönüştürücü liderlik üzerindeki etkisinin ($p<0,05$) ve üçüncü adımda dönüştürücü liderliğin stratejik yenilikçilik üzerindeki etkisinin ($p<0,05$) istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Dördüncü adımda; sıkılık-esneklik ile aracı değişken dönüştürücü liderlik değişkeninin stratejik yenilikçilik üzerindeki etkisini test etmek amacı ile birlikte modele eklediğimizde, birinci adımda istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülen sıkılık-esnekliğin stratejik yenilikçilik üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamsız hale geldiği ($p=0,904>0,05$) görülmektedir. Ancak bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkilerin ortadan kalkmasının istatistiksel olarak test edilmesi gerektiğinden Sobel testi kullanılarak hesaplanan z değerinin ($z=4,50$; $p<0,05$) anlamlı olduğu görülmüştür (Baron ve Kenny, 1986). Tüm bulgular ışığında, dönüştürücü liderliğin sıkılık-esneklik ve stratejik yenilikçilik üzerindeki etkisinde tam aracılık etkisi olduğu söylenebilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgütlerin operasyon sahalarında başarılı olmaları için, örgüt içerisinde yer alan tüm unsurların faaliyetlerini en etkin şekilde yürütmeleri oldukça önemlidir. Bunun için örgütlerin organizasyon şemalarındaki tüm birimler, örgüt içindeki hiyerarşik yapıyı da göz önünde bulundurarak, görev ve sorumluluklarını yerine getirmelidir. Bu noktada örgütün bütünü için en önemli unsur örgütün lideri ve liderin özellikleridir.

Literatürde pek çok farklı lider tanımı yapılmış ve lider çeşidi sınıflandırılmıştır. Üzerinde hemfikir olunan bir lider tanımı olmadığı gibi, liderlerin çeşitleri ve beklenen özellikleri konusunda da bir uzlaşmaya varılamamıştır. Dolayısıyla tüm örgütler için geçerli olabilecek bir liderlik kavramından söz edilmesi de mümkün değildir. Ancak modern dünyanın getirdiği hızlı ve sürekli değişim süreçlerine ayak uydurmanın tüm örgütler açısından faydalı olacağı yadsınamaz bir gerçek haline gelmiştir. Zira bilimsel, toplumsal, ekonomik ve politik değişim rüzgârları, kişilerin örgütsel kimlikten beklentilerini hızla değiştirmekte ve liderlerin de bu değişime ayak uydurması gerekmektedir. Bu noktada dönüştürücü liderlik kavramı ortaya çıkmaktadır.

1990'larda çok tutulan dönüştürücü liderlik kavramı, günümüz örgütlerinde hala geçerliliğini korumakta ve dönüştürücü liderliğin örgüt başarısındaki önemi gözlemlenmektedir. Çünkü dönüştürücü liderlik, örgütün iç dinamikleri ile doğrudan ilgili olmayı gerektirmekte ve örgütü oluşturan organik unsurların örgüte tam katılımını sağlayarak hem bireysel hem de örgütsel başarıyı tetiklemektedir. Dönüştürücü liderler, iyimser bir tutum ve ulaşılabilir beklentiler sunarak astlarını cesaretlendirir ve vizyon, misyon, güvenilirlik gibi davranışlarla astlarının saygısını kazanır. Aynı zamanda bireylerle kurduğu, onların istek ve ihtiyaçlarına uygun eylemlerle kişilerin örgüte daha sağlam dâhil olmalarını sağlar ve entelektüel uyarım yoluyla kişilerin değişim ve yenilik süreçlerini yakalamasına yardımcı olur.

Bu çalışmada, örgütsel sıklık/esneklikte yenilikçi kültür ve dönüştürücü liderliğin rolü ve önemi incelenmiştir. Bu bağlamda, işletmelerdeki ürün yenilikçiliği, pazar yenilikçiliği, süreç yenilikçiliği, davranışsal yenilikçilik ve stratejik yenilikçilik kavramları üzerinde durulmuş, dönüştürücü liderliğin ve örgütsel yenilikçiliğin örgütsel sıklık/esneklikle olan bağlantısı bu kavramlar yoluyla ele alınmıştır.

Çalışmada 253 kişiye, üç bölümden oluşan bir anket uygulanmıştır. Anket yedili likert ölçeğinde hazırlanmış ve ölçeğin skalası 1=Tamamen uygunsuz, 2=Uygunsuz, 3=Biraz uygunsuz, 4=Tarafsızım, 5=Biraz uygun, 6=Uygun ve 7=Tamamen uygun şeklinde ayarlanmıştır. Üç ana ölçekten oluşan ankette, 10 soruluk örgütsel sıklık ve esneklik, 20 soruluk örgütsel yenilikçilik ve 9 soruluk dönüştürücü liderlik bölümleri yer almıştır. Örgütsel yenilikçilik ölçeği de kendi içinde her biri 4 sorudan oluşan ürün yenilikçiliği, pazar yenilikçiliği, süreç yenilikçiliği, davranışsal yenilikçilik ve stratejik yenilikçilik bölümlerinden oluşmuştur. Analizler SPSS 20 programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

Analiz sürecinde 12 adet hipotez kurulmuştur. Bu hipotezlerin altı tanesi; örgüt içerisindeki sıklık/esneklik düzeyinin sırasıyla ürün yenilikçiliği, pazar yenilikçiliği, süreç yenilikçiliği, davranışsal yenilikçilik, stratejik yenilikçilik ve dönüştürücü liderlik üzerinde etkili olduğu yönündedir. Bunlara ek olarak beş hipotez dönüştürücü liderliğin sırasıyla ürün yenilikçiliği, pazar yenilikçiliği, süreç yenilikçiliği, davranışsal yenilikçilik ve stratejik yenilikçilik üzerinde etkili olduğu şeklinde kurulmuş, son olarak dönüştürücü liderliğin sıkı/esnek yapı ile örgütsel yenilikçilik boyutları arasındaki ilişkide aracılık rolü üstlendiğine dair bir hipotez daha sınanmıştır. Bu hipotezlerin geçerliliği çeşitli istatistiksel yöntemler kullanılarak test edilmiştir. Bu amaçla, anketlerden elde edilen veriler öncelikle geçerlilik ve güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Örgütsel sıklık ve esneklik değişkeni ile ilgili yapılan KMO testi sonuçları, bu değişkenin faktör analizine uygun olduğunu, dolayısıyla geçerli olduğunu ve Cronbach's Alfa testi sonuçları ise bu değişkenin güvenilir olduğunu göstermiştir. Örgütsel yenilikçilik ve dönüştürücü liderlik ölçeklerine ilişkin KMO ve Cronbach's Alfa sonuçları da, bu testlerin geçerlilik ve güvenilirliklerinin analiz için uygun olduklarını ortaya çıkarmıştır.

Geçerlilik ve güvenilirlik analizlerinin arkasından yapılan demografik dağılıma ilişkin analizler, katılımcıların %13.4'ünün (34 kişi) kadın, %86.6'sının (219 kişi) ise erkek olduğunu göstermiştir. Katılımcıların %58.5'i (148 kişi) 35-44 yaş aralığında çıkmış, sadece %5.9'unun 18-24 yaş aralığında olduğu görülmüştür. Ankete katılanların %58.1'i ilköğretim mezunu iken, %3.2'si lisans mezunudur, lisansüstü öğrenim gören hiçbir katılımcı olmamıştır. Son olarak katılımcıların toplam mesleki çalışma süreleri 12 yıl, mevcut işletmedeki çalışma süreleri ise ortalama 7 yıldır.

Sıklık/esneklik ölçeğindeki sorulara verilen cevapların dağılımı incelendiğinde; karar alma süreci ile ilgili birinci ve ikinci sorular, çalışanların iş tanımları ve bunların kişilik özelliklerine uygunluğuna ilişkin üçüncü ve dördüncü sorular, değişen iş koşullarında yönetim prensiplerine ait beşinci ve altıncı sorular, iletişim ve şeffaflıkla ilgili yedinci ve sekizinci sorular ile yöneticilik tarzına ilişkin dokuzuncu ve onuncu soruların cevapları, ele alınan şirketler için yoğunlukla sıklığa işaret etmektedir.

Yenilikçilik ölçeğinin alt ölçeklerindeki cevapların dağılımı, işletmelerin ürün yenilikçiliği noktasında oldukça zayıf olduğunu ve pazar yenilikçiliği noktasında işletmelerin yenilikçilikten oldukça uzak olduğunu göstermektedir. Benzer şekilde, katılımcılar çalıştıkları işletmelerin süreç yenilikçiliğinden yana olmadıklarını ve davranışsal yenilikçiliği desteklemediklerini ifade etmişlerdir. Aynı zamanda süreç yenilikçiliğinin de işletmelerde yetersiz kaldığını düşünmektedirler. Bu sonuçlar, işletmelerin örgütsel yenilikçilik özellikleri taşımadıkları anlamına gelmektedir.

Dönüştürücü liderlik ölçeğine verilen cevaplar ise, çalışanların yönetici ve liderleri hakkındaki görüşlerini ortaya çıkarmaktadır. Katılımcılara göre yönetici ve liderler, genel olarak dönüştürücü liderlik özelliklerine sahip değildir.

Sıklık/esneklik ölçeği ile örgütsel yenilikçilik ölçeğinin alt bölümleri olan ürün yenilikçiliği, pazar yenilikçiliği, süreç yenilikçiliği, davranışsal yenilikçilik ve stratejik yenilikçilik ölçeklerinin her biri arasında ikili korelasyon analizi yapılmıştır. Buna göre, sadece davranışsal yenilikçilik ile pazar yenilikçiliği arasında anlamlı bir korelasyon bulunamamış, diğer tüm değişkenler arasında anlamlı ve pozitif korelasyonlar tespit edilmiştir. Bu korelasyonlar, pazar yenilikçiliği ile ürün yenilikçiliği arasında %5, tüm diğer değişkenler arasında ise %1 anlamlılık seviyesindedir.

Korelasyon analizinin arkasından çalışmaya regresyon analizi ile devam edilmiştir. Regresyon analizi sonuçlarına göre, sıklık/esneklik düzeyinin ürün yenilikçiliği, pazar yenilikçiliği, süreç yenilikçiliği, davranışsal yenilikçilik ve stratejik yenilikçilik üzerinde anlamlı etkilerinin olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla, bu çalışmada oluşturulan ve sıklık/esneklik ölçeğinin örgütsel yenilikçilik üzerinde etkili olduğunu ifade eden hipotezlerin tamamı kabul edilmiştir. Bunların yanında, örgütsel sıklık/esnekliğin dönüştürücü liderlik üzerinde etkisini açıklayan regresyon analizi sonuçlarına göre, örgütsel sıklık/esneklik dönüştürücü liderlik üzerinde anlamlı bir

etkiye sahiptir. Ayrıca, dönüştürücü liderlik ürün yenilikçiliği, pazar yenilikçiliği, süreç yenilikçiliği, davranışsal yenilikçilik ve stratejik yenilikçilik üzerinde anlamlı etkilere sahiptir.

Analiz sürecinde son olarak, dönüştürücü liderliğin örgütsel yenilikçilik üzerindeki etkisi aracılık analizleri ile araştırılmıştır. Bu kapsamda yapılan Sobel Testi sonuçlarına göre, örgütsel sıklık/esneklik düzeyinin ürün yenilikçiliği, pazar yenilikçiliği, davranışsal yenilikçilik ve stratejik yenilikçilik üzerindeki etkisinin tamamen dönüştürücü liderlik aracılığıyla olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar, dönüştürücü liderliğin örgüt içinde aracılık etkisinin olduğunu belirleyen Shabane et al. (2017) ve Afriye et al. (2019) çalışmalarıyla uyumludur. Ancak süreç yenilikçiliği üzerinde sıklık/esneklik değişkeninin etkisinin kısmi olarak dönüştürücü liderlik aracılığıyla olduğu görülmüştür.

İşletmelerde çalışan kişiler üzerinde yapılan anketlerle elde edilen verilerin analizi sonucunda varılan bulgulara göre, örgütsel sıklık/esnekliğin örgütsel yenilikçilik boyutlarıyla ilişkili olduğu bulunmuştur. Katılımcı cevaplarının dağılımı ile korelasyon ve regresyon analizlerinin sonuçları tutarlı bir şekilde aynı sonuca işaret etmektedir. Buna göre, işletmelerde örgütsel esnekliğin düşük (sıklığın yüksek) olması örgütsel yenilikçiliği azaltmaktadır. Bu bulgu esnekliğin yenilikçiliği getireceğini ifade eden Kurland ve Egan (1999), Özeren (2011) ve Sakal ve Macit (2018) çalışmalarıyla uyumludur. Yine benzer şekilde, aracılık analizi yoluyla incelenen dönüştürücü liderlik etkisinin sonuçları da bu sonucu göstermektedir. Dönüştürücü liderlik özelliğini taşımayan yönetici ve liderlerin olduğu şirketlerde yenilikçilik düşük çıkmış ve genel olarak örgütsel sıklığın yenilikçilik üzerindeki etkisinin dönüştürücü liderlik vasıtasıyla gerçekleştiği görülmüştür. Yani, dönüştürücü liderliğin olmaması örgütsel sıklığı getirmekte, bu da örgütsel yenilikçiliği ortadan kaldırmaktadır.

Sonuç olarak, işletme ve örgütlerde liderler örgütsel yapıyı belirlemekte ve etkilemektedir. Örgütsel sıklığın yüksek olduğu örgütlerde, çalışanlar kendilerini ifade etme fırsatı yakalayamadıkları için yenilikçilik potansiyellerini kullanamamakta, bu da örgütün faaliyet alanındaki pozisyonunu aşağı çekmektedir. Hızla değişen ve gelişen modern dünyada, örgütlerin bu dönüşümü hem dışsal hem de içsel dinamiklerinde takip etmeleri kendileri için faydalı olacaktır. Ancak dönüştürücü

liderler sayesinde olabilecek bu süreç, çalışanların örgüte bağlılığını ve katkısını artıracak, böylece örgütsel yenilikçilik ivme kazanacaktır. Yani, dönüştürücü liderlik vasıtasıyla örgüte sağlanacak esneklik sayesinde, örgütsel yenilikçilik artışı sağlanabilir ve böylece örgütler hem bireysel hem de kurumsal anlamda daha güçlü ve cazip hale getirilebilir.

KAYNAKLAR

- Adler, Paul, S.; *Managing Flexible Automation*, California Management Review, Spring 1988.
- Afriyie, S., Du, J. & Ibn Musah, A. (2019). Innovation and marketing performance of SME in an emerging economy: the moderating effect of transformational leadership. *J Glob Entrepr Res* 9, 40 .
- Akdoğan, Ertunç, *Öğretim Elemanlarının Algıladıkları Liderlik Stilleri ile İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişki*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniv.Eğitim Bilm.Ens., İstanbul, 2002.
- Akkoç, İrfan, *Gelişim Kültürü ve Etik İklimin Yenilikçiliğe Etkisinde Dağıtım Adaletinin Rolü*, Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, Yıl 2012, C: 4, S.3.
- Aksoy M, *Firma Düzeyinde Yenilik ve Bilgi Yönetimi*, KalDer Forum. 3(12): 2003.
- Alimo, Metcalfe, B.; Alban, R.; *The Development of a New Transformational Leadership Questionnaire*, Leadership Quartely, Vol. 74, No:1, 2001.
- Alkan, Osman; *Lider ve Vizyon İlişkisi Açısından Dönüştürücü Liderlik ve Uygulamadan Bir Örnek*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üni.Sos.Bilm.Ens.İşl.Anabilim Dalı, İstanbul, 2006.
- Armstrong G., Kotler P., *Marketing: and introduction*. 8 th ed New Jersey, Prentice Hall, 2007.
- Arslantaş C. Cüneyt; Pekdemir, Işıl, *Dönüştürücü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma*, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 7 Sayı 1(30), 2007.
- Aslan, Şebnem, *Duygusal Zeka ve Dönüştürücü Etkileşimci Liderlik*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2009.

- Avcı, Ahmet; *Dönüştürücü ve İşlemci Liderlik Stilleri: Kavramsal Çerçevesi ve Eğitim Örgütleri Açısından Etkileri*, FSM İlimi Araştırmalar İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi, Sayı 5, Yıl: 2015.
- Avcı, Umut, *Öğretme Yönelimliliğinin Yenilik Performansı Üzerine Etkisi: Muğla Mermer Sektöründe Bir İnceleme*, ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 5, Sayı 10, 2009.
- Avermaete Tessa, Jacques Viaene, Eleanour Morgan, Nick Crawford, *Determinants of Innovation in Small Food Firms*, European Journal of Innovation Management, Vol 6, No: 1, 2003.
- Aydın Mustafa, *Örgütlerde Çatışma*, Bas-Yay Matbaası, Ankara, 1984.
- Aykut, Berber; *Dönüştürücü ve Etkileşimsel Liderlik Kavramı, Gelişimi ve Dönüştürücü Liderliğin Yönetim ve Organizasyon İçerisindeki Rolü*, İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, Yönetim, 11 (36), İstanbul, 2000.
- Bahrami, Homa; *The Emerging Flexible Organization: Perspectives From Silicon Valley*, California Management Review, Summer, 1992.
- Bakan İsmail, *“Örgüt Kültürü” ve “Liderlik” Türlerine İlişkin Algulamalar ile Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması*, KMU İBBF Dergisi, Yıl:10, Sayı 14, 2008.
- Barney Jay, B., *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Pearson Education, New Jersey, 2002.
- Baron A.R. ve Tang J., *The Role of Entrepreneurs in Firm-Level Innovation: Joint Effects of Positive Affect, Creativity and Environmental Dynamism*, Journal of Business Venturing, Sayı 26, 2011.
- Baron, Reuben & Kenny, David.(1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. Journal of Personality and Social Psychology. 51.

- Barutçugil, İsmet, *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2004.
- Bass, Bernard, M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press.
- Baytok, Ahmet; *Hizmet İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Oluşturulmasında Liderin Rolü*, Basılmamış Doktora Tezi, Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar, 2006.
- Bedük Aykut, Alodalı M.F. Bilal, Güneş İsa, *Yenilikçilik, Yaratıcılık ve Bilgi Yönetimi*, Kal-Der Forum, Yıl 3, Sayı 12, İstanbul, 2003.
- Berberoğlu, G.N., *Örgüt Kültürü ve Yönetimsel Etkinliğe Katkısı*, A.Ü. İİBF Dergisi, Cilt 8, S.1-2, Eskişehir, 1990.
- Bilgiç, Veysel; Göksu, Turgut, *Yeni Gelişmeler Işığında Türkiye’de Kamu Yönetimi ve Yerelleşme Eğilimleri*, 2004 Türkiye İktisat Kongresi: K amuda İyi Yönetim Tebliğ Sunuşları, DPT, 2004.
- Bilgivar, Orkun, Osman; *Arketipsel Liderlik Eğitim Modeli (Alem): Karma Gömülü DeneySEL Çalışma*, Turkish Studies, Volume 13/27, 2018.
- Boas, S.; *An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories*, Leadership Quarterly, 10, 1999.
- Boz Dursun, Duran Cengiz, Behdioğlu Sema, *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Yenilikçiliğin Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Üzerindeki Etkileri*, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 58, 2018.
- Burns, J. MacGregor, *Leadership Harper & Row*, New York: The Free Press, 1978.
- Bülbül, Tuncer, *Okullarda Yenilik Yönetimi Ölçeği’nin Geliştirilmesi: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması*, Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi, Cilt: 12, Sayı 1, 2012.

- Chemers, Martin M., Roya Ayman; *Leadership Theory and Research: Perspective and Direction*, Academic Press, London, 1992.
- Christensen, Karina, *Enabling Intrapreneurship: The Case of a Knowledge Intensive Industrial Company*, *European Journal of Innovation Management*, 8: 3, 2005.
- Clark, Frances; *Leadership For Quality: Strategies For Action*, McGraw Hill, London, 1996.
- Conger, A. Jay; *Charismatic and Transformational Leadership in Organizations: An Insider's Perspective on These Developing Stream of Research*, *Leadership Quarterly*, 10, 1999.
- Çelik, V., *Eğitimsel Liderlik*, Pegem Yayınları, Ankara, 2000.
- Çelik, V., *Teknik Öğretmenlerin İş Doyumsuzluğu ve Öğretmenlikten Ayrılmalarına Etkisi*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, A.Ü.Sos.Bilm.Enst., Ankara, 1987.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. & Büyüköztürk, Ş. (2010). Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik. SPSS ve Lisrel uygulamaları. Ankara: Pegem.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. & Büyüköztürk, Ş. (2010). Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik. SPSS ve Lisrel uygulamaları. Ankara: Pegem.
- Damanpour, Fariborz, Wischnevsky, J. Daniel, *Research on innovation in organizations: Distinguishing innovation-generating from innovation-adopting organizations*, *Journal of Eng. Technology Management*, 23, 2006.
- Demir, Nevzat, *Örgüt Kültürü ve Strateji Uyumu*, Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi, Cilt 7, Sayı 27, İstanbul, 2007.
- Demircan, Nigar, *Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları*, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F., Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Yıl 2003, Cilt 10, Sayı:2. Manisa.
- Demirci, Kemal M., *Öndeklik Kurumları ve Dönüştürücü Önderlik İlişkisi*, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 3, 1999.

- Demirel, Yavuz; Seçkin, Zeliha; *Bilgi ve Bilgi Paylaşımının Yenilikçilik Üzerine Etkileri*, Ç.Ü.Sos.Bilm.Ens. Dergisi, Cilt 17, Sayı: 1, 2008.
- Deniz, Mehmet, *Kobilerde Yenilik, Yenilik Stratejileri ve Bir Uygulama*, S.Ü.İ.B.B.F. Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Cilt 11, Sayı22, 2011.
- Dess Gregory, G.T. Lumpkin, *Entrepreneurial Orientation as a Source of Innovation Strategy*, Innovating Strategy Process, Edited by: Stewen W. Floyd vd., Blackwell Publishing, 2005.
- Digma, Lester A., *Strategic Management*, Irwin Publishing, USA, 2001.
- Dobni CB, *The Innovation Blueprint*, Business Horizons, Sayı 49, 2006.
- Dobre, C., Dragomir, A. ve Preda, G. Consumer Innovativeness: A Marketing Approach, *Management and Marketing*, 4, 19-34, 2009.
- Doğann, Selen; *Vizona Dayalı Liderlik*, Seçil Ofset, İstanbul, 2001.
- Dombrowski Caroline; Kim Jeffrey Y., Desouza Kevin C, Braganza Ashley, Papagari Shidhar, Baloh Peter, Jha Sanyjeev, *Elements of Innovative Cultures*, Knowledge and Process Management, Cilt 14, Sayı 3, 2007.
- Duncan, Jack W., *Management: Ideas and Actions*, Oxford University Press, New York, 1999.
- Eisenbch, R.; Watson, K., Pillai, R.; *Transformation Leadership in the Context of Organizational Change*, Journal of Organizational Change Management, 12, 1999.
- Elenkov, D.S., ve Manev I.M., *Senior Expatriate Yeaderhip's Effects on Innovation and the Role of Cultural Intelligence*, Journal of World Business, 44, 2009.
- Eraslan, L, *Lider Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi*, Milli Eğitim Dergisi Sayı 162, 2006.
- Eraslan, Levent, *Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Lider*, İnsan Bilimleri Dergisi, Cilt 1, Sayı 1, 2004.

- Erçetin, Şule, *Lider Sarmalında Vizyon*, Nobel Yayın Dağıtım, 2.Baskı, Ankara, 2000.
- Erdogruca, Pınar, *Dönüşümcü(Transformatyonel) Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üni.Sos.Bil.Ens.İşletme Anabilim Dalı, Konya, 2011.
- Eren, Erol, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, 12.Baskı, İstanbul, 2010.
- Esen Ayşe, *Örgütsel Değişimde Dönüştürücü Liderlik Davranışları*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 2012.
- Fidan, Yahya, *İşletme Vizyonu ve Stratejisi*, Yönetim ve Organizasyon Seminer Notları, KTO Yönetici Eğitim Merkezi Yayınları, Konya, 1998.
- Galanakis, Kostas, *Innovation Process, Make Sense Using Systems Thinking*, Technovation, 26, ss.1222-1232, 2001.
- Gelfand, M.J., Nishii, L.H. ve Raver, J.L. 2006. On the nature and importance of cultural tightness and looseness. *Journal of Applied Psychology*, 91: 1225-1244.
- Gelfand, M.J.; Nishii, L.H., Ravel, J.L.; *On the Nature and Importance of Cultural Tightness and Looseness*, *Journal of Applied Psychology*, 91 (6), 2006.
- Göl, Ezgi; Bülbül, Tuncer; *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yenilik Yönetimi Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Alguları*, Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 8, Sayı 2, 2012.
- Gözükara, Ebru, *Liderlik Tipleri, Yenilikçi Kültür, Örgütsel Yaratıcılık ve Firma Performansı Arasındaki İlişkiler*, Basılmamış Doktora Tezi, İstanbul Arel Üniv.Sos.Bilm.Ens.İşl.Yön.Ana Bilim Dalı, İstanbul, 2014.
- Grint, Damian, Peter. *The new historians of the twelfth-century renaissance: Inventing vernacular authority*. Boydell & Brewer, 1999.

- Gunday, Gurhan; Ulusoy, Gündüz; Kılıç, Kemal; Alpkan, Lutfihak, *Effects of Innovation Types on Firm Performance*, International Journal of Production Economics, Cilt 133, 2011.
- Gümüş, Emine; Esen, Murat; Bellibaş, Mehmet Şükrü, *Eğitim Araştırmalarında “Lider Yetiştirme ve Liderlik Geliştirme” Çalışmaları: 1980-2014 Arası Durum Tespiti*, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Yıl 2016, Sayı 40.
- Gümüşluoğlu, *İnovasyon ve liderlik*, Savunma Sanayii Gündemi Dergisi 3, 2009.
- Güney, Salih, *Davranış Bilimleri*, Nobel Yayınları, İstanbul, 2013.
- Hamel, Gary, *The Why, What, and How of Management Innovation*”, Harvard Business Review, 2006.
- Harborne, Paul; Johne, Axel, *Creating A Project Climate for Successful Product Innovation*, European Journal of Innovation Management, Vol: 6, No:2, 2003.
- Hinkin, Timothy, R; Tracey, J. Bruce; *The Relevance of Charisma for Transformational Leadership in Stable Organization*, Journal of Organizational Change Management, s.2, 1999.
- Hult, H.T., Joseph, K., Cook, C.D., *Scales for the measurement of innovativeness*, Human Communication Research, 4(1), 1977.
- Hurt, H., Joseph K and Cook Cd. *Scales for The Measurement of Innovativeness*, Human Communication Research, 4, 58-65, 1977.
- İnci, Müge; *Dönüştürücü Liderlik Yaklaşımı ve Uygulamadan Örnekler*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üni.Sos.Bil.Ens.İşletme Anabilim Dalı, İstanbul, 2001.
- Johannessen, Jon Arild, Bjorn Olsen ve G.T. Lumkin, *Innovation as Newness: What Is New, How New and New to Whom?*, European Journal of Innovation Management, Vol. 4, No.1, 2001.

- Karip, Emin, *Dönüşümcü Liderlik*, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, Cilt 4, Sayı 4, 1998.
- Kempner, Thomas, *A Handbook of Management*, Penguin Books Inc., England, 1979;
Aktaran: Güney, Salih *Davranış Bilimleri*, İstanbul, 2013.
- Khandwalla, P. N. 1976. Some top management styles, their context and performance. *Organization and Administrative Sciences*, 7(4): 21-51.
- Kırel, Çiğdem, *Anadolu Üniversitesinin Kültürel Yapısında Meydana Gelen Değişmeler*, AÜ İİBF Dergisi, C.7, S.1, Eskişehir, 1989.
- Kırel, Çiğdem; *Liderlik Davranış Biçimleri Konusuna Yeni Bir Yaklaşım: Karizmatik Liderlikten Dönüşümsel Liderliğe*, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 1, Sayı 1, 2001.
- Koçel Tamer, *İşletme Yöneticiliği, Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış*, Arıkan Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2005.
- Kreitner, Robert; *Management*, Sixth Edition, Houghton Mifflin, London, 1995.
- Kublay, Gülümser; Karabulut, Erdem; Abaan, Süheyla, Duygulu, Sergül; *Türkiye’de Hemşirelek İçin Liderlik Uygulamaları Envanterinin Geçerlilik ve Güvenirliğinin Değerlendirilmesi*, Hacettepe Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Dergisi, Arşiv Cilt: 18, Sayı: 1, 2011.
- Kurland, N. B. ve Egan, T. D. 1999. Public vs. private perceptions of formalization, outcomes, and justice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 9: 437–458.
- Lau, R.S.M., *Strategic Flexibility; A New Reality For World-Class Manufacturing*, SAM Advanced Management Journal, Vol 61, No: 2, Spring 1996.
- Marsden, P. V., Cook, C. R. ve Knoke, D. 1994. Measuring organizational structures and environments. *American Behavioral Scientist*, 37: 891–910.

- McAdam, Rodney; Stevenson, Peter; Armstrong, Gren; *Innovative Change Management in SME's: Beyond Continuous Improvement; Logistic Informatin Management*, Vol 13, No: 3, June, 2000.
- Naktiyok Atılhan, *Yenilik Yönetimi ve Örgütsel Faktörler*, Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt 21, Sayı 2.
- Narayanan, V.K., *Managing Technology and Innovation for Competitive Advantage*, Prentice Hall Inc., New Jersey. 2001.
- Nemetz, Patricia, L., Louis W. Fry., *Flexible Manufacturing Organizations: Implications For Strategy Formulation and Organizational Design*, Academy of Management Review Vol 13, No: 4, 1988.
- Nemli, Esra; *Rekabet Avantajı Kazanmada Örgütsel Esnekliğin Önemi*, Amme İdaresi Dergisi, Cilt 31, Sayı 3, 1998.
- Oslo Kılavuzu, *Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler*, OECD ve Eurostat Ortak Yayını, 3.Baskı, 2005.
- Öğüt, Adem, *Bilgi Çağında Yönetim*, 3.Baskı, Çizgi Kitabevi, Konya, 2007.
- Öğüt, Adem; Akgemci, Tahir; Şahin Emrah; Kocabıyık, Ayşe; *İşletmelerde Düşünce Aşamasından Patent Aşamasına Uzanan Süreçte Yenilik Stratejileri ve Buluş Yönetimi*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 17, 2007.
- Özdemir, Veysel, *Dönüştürücü (Transformasyonel) Liderliğin Kaynağı Olarak Hz.Muhammed (S.A.S.)*, Bingöl Üniv.Sos.Bilm.Ens.Dergisi Yıl: 4, Cilt: 4, Sayı 7, 2014.
- Özeren, Emir; *Örgüt Kültüründe Yeni Bir Boyut Olan Sıklık-Esneklik İle Örgütsel Yenilikçilik İlişkisi: Türk ve İtalyan Mermer Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Araştırma*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Ün.Sos.Bilm.Ens.İşl. Anabilim Dalı, İzmir, 2011.
- Pamela, S. Lewis; Goodman, H.Stephen; Fandt, M. Patricia; *Management, Challenges In The 21 st Century*, West Publishing, New York, 1995.

- Rainey, H.G., *Using comparison of public and private organizations to assess innovative attitudes among members of organization*. Public Productivity & Management Review, 23(2), 1999.
- Rogers, M. E. (1995). *Diffusion of innovations* (Fifth Edition). New York: Free Press
- Sakal, Önder ve Macit, Recep (2018). Sıkılık-Esneklik ve Performans: Psikolojik Güçlendirmenin Aracı Rolü. 4 (21), 3353-3362, SOCIAL SCIENCES STUDIES JOURNAL
- Sarros J.C., Cooper B.K. ve Santora J.C., *Building a Climate for Innovation Through Transformational Leadership and Organizational Culture*, Journal of Leadership&Organizational Studies, Sayı 15, Konu 2, 2008.
- Sattler, Markus, *Excellence in Innovation Management: A Meta-Analytic Review on the Predictors of Innovation Performance*, Gabler Verlag Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, 2011.
- Scott, S.G., ve Bruce R.A., *Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in The Workplace*, Academy of Management Journal, 37:3, 1994.
- Shao, Chunyan; *Research on Functionary Mechanism of Innovative Culture in Enterprise*, International Journal of Business and Management, Cilt 4, Sayı: 2, 2009.
- Shabane, Zamokuhle & Schultz, Cecile & Hoek, Catharina. (2017). Transformational leadership as a mediator in the relationship between satisfaction with remuneration and the retention of artisans in the military. SA Journal of Human Resource Management. 15.
- Shermerhon, John, R. *Exploring Management in Modules*, John Wiley, USA.2007.
- Sherwood Dennis, *Creating an Innovative Culture*, Capstone Publishing, 2002.

- Steers, R, *Introduction to Organizational Behavior*, Goodyear Pb. Co., Santa Monica, Colifornia; Aktaran: Koçel T., *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınevi, İstanbul, 2010.
- Suh, T., Shin, H, *Creativity, Job Performance and Their Correlates: A Comparison Between Nonprofit and Profit-Driven Organizations*, International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, Sayı 10, Konu 4, 2005.
- Şekercioğlu, G. (2009). Çocuklar için benlik algısı profilinin uyarlanması ve faktör yapısının farklı değişkenlere göre eşitliğinin test edilmesi. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Şekercioğlu, G. (2009). Çocuklar için benlik algısı profilinin uyarlanması ve faktör yapısının farklı değişkenlere göre eşitliğinin test edilmesi. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Şişman, M. “Örgüt Kültürü”, (Eskişehir İl Merkezindeki İlkokullarda Bir Araştırma), Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 732. 1994
- Tabak, Arif; Sığırı, Ünsal; Eroğlu, Adnan; Hazır, Köksal; *Örgütlerde Yöneticilerin Dönüştürücü Liderlik Algılamalarının Problem Çözme Becerilerine Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Uygulama*, Ç.Ü.Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 18, Sayı: 2, 2009.
- Taşcı Deniz, *Örgüt Kuramı*, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2949, 2015, Eskişehir.
- Tetik Semra, *Değişim Yönetiminde Dönüştürücü Liderin Rolü*, Basılmamış Doktora Tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa, 2008.
- Tetik, Semra; *Yerel Yönetim Açısından Dönüştürücü Liderlik: Belediye Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma*, Celal Bayar Üni. İ.İ.B.F., Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt: 21, Sayı: 1, Yıl 2014.
- Thompson, Arthur A.; Strickland A, J, *Strategic Management: Concepts and Cases*, 6th Edition, Irwin Inc., Homewood, 1992.

- Turunç, Ömer; Çalışkan, Abdullah; *Gelişim Kültürü ve Lider Desteğinin Yenilikçi Davranış ve İş Performansına Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Aracılık Rolü*, ISGUC.ORG, (“İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt 13, Sayı: 4, 2011.
- TÜBİTAK, *Oslo Kılavuzu*, Ankara, 2005.
- Van de Ven, (1986), s.590-607, Zmud, R.W., (1984), *An Examination of “Push-Pull” Theory Applied to Process Innovation in Knowledge Work*”, Management Science Sayı 30, Konu 6, s.727-738.
- Van de Ven, A.H, *Central Problems in the Management of Innovation*, Management Science, Sayı 32 Konu 5, 1986.
- Varol, Muharrem, *Halkla İlişkiler Açısından Örgüt Sosyolojisine Giriş*, Ankara Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları, No: 2, Ankara, 1993.
- Wallach, Ellen J., *Individual and Organizations: The Cultural Match*, Training and Development Journal, USA, 1983.
- Wan, David Chin Huat Ong, Lee, Francis; *Determinants of Firm Innovation In Singapore*, Technovation, Vol: 25, Issue: 3, 2005.
- Wang Catherine L, Ahmed Pervaiz K, *The Development and Validation of The Organizational Innovativeness Construct Using Confirmatory Factor Alalysis*, European Journal of Innovation Management, Cilt 7, Sayı 4, 2004.
- Wasti, S.A. ve Fiş, A.M. (2010). Örgüt Kültüründe Sıkılık-Esneklik. Yönetim Araştırmaları Dergisi. 10 (1- 2), 11-33.
- Whitfield, P.R.; *Creativity in Industry*, Penguin Books, UK. 1975.
- Woodman, R., Sawyer, J. and Griffin, R. Toward A Theory of Organizational Creativity, Academy Of Management Review, 18 (2), 293-321, 1993.
- Woodman, R.W., Sawyer, J.E., ve Griffin, R. W., *Toward a Theory of Organizational Creativity*, Academy of Management Review, 18:2, 1993.

- Yavuz A, Albeni M.ve Kaya D. Ulusal İnovasyon Politikaları ve Kamu Harcamaları: Çeşitli Ülkeler Üzerine Bir Karşılaştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 14 (3), 65-67, 2009.
- Yavuz, Ercan; *İşgörenlerin Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık ile İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma*, İşletme Araştırmaları Dergisi, 1/2, 2009.
- Yeloğlu Hakkı Okan, *Örgüt, Birey, Grup Bağlamında Yenilik ve Yaratıcılık Tartışmaları*, Ege Akademik Bakış Dergisi, 7(1), 2007, (Erişim: https://www.researchgate.net/publication/227428177_Orgut_Birey_Grup_Bagl_aminda_Yenilik_ve_Yaraticilik_Tartismalari Tarihi: 15.05.2019).
- Yıldız, Murat; *Liderlik Yaklaşımları ve Türk Kamu Yönetiminde Liderlik Araştırmaları*, Türk İdare Dergisi, Ankara, 2002.
- Yuan, F. ve Woodman, R.W., *Innovative Behavior in The Workplace: The Role Of Performance And Image Outcome Expectations*”, Academy of Management Journal, 53:2, 2010.
- Yukl, Gary; *Leadership in Organizations (3rd ed.)*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1994.
- Zel,U. *Kişilik ve Liderlik* (Evrensel Boyutlarıyla Yönetimsel Açıdan Araştırmalar, Teoriler ve Yorumlar), Seçkin Kitabevi, Ankara, 2006.
- Zhang Y, Lie Y, *An Empirical Study on Innovative Culture From the View of Educational Factors*, International Conference on Future Electrical Power and Energy Systems, Energy Procedia, Sayı 17, 2012.

EKLER

Değerli katılımcı;

Bu anket formu örgüt (işletme) içerisindeki sıkı ve esnek yapının, örgütsel yenilikçiliği (Ürün Yenilikçiliği, Pazar Yenilikçiliği, Süreç Yenilikçiliği, Davranışsal Yenilikçilik, Stratejik Yenilikçilik) nasıl etkilediğini ve dönüştürücü liderin bu ilişkide rolü ve önemini belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. Anketi cevaplarken her maddenin karşısında yer alan “Tamamen uygunsuz”, “Uygunsuz”, “Biraz uygunsuz”, “Tarafsızım”, “Biraz uygun”, “Uygun”, “Tamamen uygun” ifadelerinden size en uygun seçeneğin altındaki parantezin içine (X) işareti koyunuz. Araştırma sonuçları yalnızca bilimsel amaçlara hizmet etmek için kullanılacak olduğundan sizlerin araştırmada sorulan sorulara içtenlikle ve tutarlı cevap vermeniz araştırmanın etkinliğini arttıracaktır. Ayrıca kimliğinizi belirtmeksizin vereceğiniz cevaplar saklı tutulacak olup, yalnızca bu araştırma için kullanılacaktır. Yardımlarınız için şimdiden teşekkür ederim.

Lütfen, her ifadeyi aşağıdaki ölçeğe göre değerlendirerek, ne ölçüde katıldığınızı işaretleyiniz.

1=Tamamen uygunsuz

2=Uygunsuz

3=Biraz uygunsuz

4=Tarafsızım

5=Biraz uygun

6=Uygun

7=Tamamen uygun

	İFADELER	Tamamen uygunsuz	Uygunsuz	Biraz uygunsuz	Tarafsızım	Biraz uygun	Uygun	Tamamen uygun
	Örgütsel Sıkılık ve Esneklik							
1	Karar alma sürecinde, en çok söz hakkının, yönetim							

	kademelerine düşmesine büyük önem verilir.							
2	Karar alma sürecinde, hiyerarşik yapıyı ihlal edecek bile olsa, en çok söz hakkının konunun uzmanlarına verilmesine yönelik güçlü bir eğilim vardır.							
3	Çalışanların resmi ve belirli iş tanımlarına sıkıca bağlı kalmasına büyük önem verilir.							
4	Koşullar ve bireyin kişilik özelliklerinin, doğru ve düzgün iş başı davranışında belirleyici rol almasına yönelik güçlü bir eğilim vardır.							
5	İş koşullarındaki değişimlere ayak uydurabilmek için, denenmiş ve başarılı olmuş yönetim prensiplerinin uygulanmasına büyük önem verilir.							
6	Değişen koşullara uyum sağlamada, başarılı olsa dahi geçmiş uygulamalar fazlaca dikkate alınmaz. Özgün ve farklı davranılmasına büyük önem verilir.							
7	İletişim, iyice yapılandırılmış kanallar aracılığıyla yürütülür.							

	Önemli finansal ve operasyonel bilgilere erişim çok sınırlıdır.							
8	İletişim kanalları çok açıktır. Önemli finansal ve operasyonel bilgiler şirket içerisinde oldukça serbest bir şekilde dolaşır.							
9	Standart bir yöneticilik tarzının uygulanmasında ısrar edilir.							
10	Yöneticilik tarzlarının, geniş bir yelpazede farklılaşmasına izin verilir.							

Sayın katılımcı, lütfen çalıştığınız işletmeyi dikkate alarak aşağıdaki ifadelerden en uygun olanını (x) işaretleyiniz.

	İFADELER	Tamamen uygunsuz	Uygunsuz	Biraz uygunsuz	Tarafsızım	Biraz uygun	Uygun	Tamamen uygun
	Ürün Yenilikçiliği							
1	Yeni ürün ve hizmetlerin piyasaya sunumunda şirketimiz çoğunlukla ilk sırada yer almakta							
2	Yeni ürün ve hizmetlerimiz, çoğunlukla müşterilerimiz tarafından alışılmışın dışında olarak algılanır.							
3	Rakiplerimize kıyasla şirketimiz son beş yılda daha yenilikçi ürün ve hizmetler sunmuştur.							
4	Rakiplerimize kıyasla şirketimiz yeni ürün ve hizmetleri piyasaya sunmada daha düşük bir başarı oranına sahiptir.							

	Pazar Yenilikçiliği							
5	En yeni ürün ve hizmetlerimiz, bir önceki ürün ve hizmetlerimizin yalnızca biraz değişmiş halidir.							
6	Şirketimizdeki yeni ürün ve hizmetler çoğunlukla bizi yeni rakiplerimize karşı üstün kılar.							
7	Ürünlerimiz için kullandığımız güncel pazarlama yöntemleri rakiplerimize kıyasla piyasada devrim niteliği taşımaktadır.							
8	Yeni ürün ve hizmetlerin piyasaya sunumunda şirketimiz çoğunlukla en ileri teknolojiden yararlanır.							
	Süreç Yenilikçiliği							
9	İş süreçlerimizi sürekli olarak geliştiririz.							
1	Şirketimiz son beş yılda birçok yeni yönetim yaklaşımı geliştirmiştir.							
1	Şirketimiz rakiplerimize kıyasla üretim yöntemlerini büyük bir hızla değiştirir.							
1	Problemleri geleneksel yöntemlerle çözemediğimizde, doğaçlama yeni yöntemler geliştiririz.							
	Davranışsal Yenilikçilik							
1	İşler yeni yollar deneyerek yapmak istediğimizde yöneticilerimizden büyük destek görürüz.							
1	Şirketimizde işleri farklı yollarla yapan kişilere tolerans gösteririz.							
1	İşleri yeni yollarla yapmayı alışılmışın dışında, özgün çözümler aramaya istekliyiz.							
1	Çalışanları orijinal ve sıra dışı yollarla düşünmeye ve davranmaya teşvik ederiz.							

Stratejik Yenilikçilik								
1	Şirketimizde Ar-Ge veya ürün geliştirme kaynakları yeni ürün ve hizmet geliştirme ihtiyacını karşılamaya yeterli değildir.							
1	Şirketimizin tepe yöneticileri riskli büyüme fırsatlarını keşfetmek ve değerlendirmek için risk almaya isteklidir.							
1	Üst düzey yöneticiler fikir adamları aracılığıyla problemlere sürekli olarak alışılmışın dışında ve yeni çözümler bulurlar.							
2	İşlerin yapılmasında yeni yollar gördüğümüzde, bu yeni yolları uygulamada geride kalırız.							

Sayın katılımcı, lütfen çalıştığımız işletmeyi dikkate alarak aşağıdaki ifadelerden en uygun olanını (x) işaretleyiniz.

	İFADELER	Tamamen uygunsuz	Uygunsuz	Biraz uygunsuz	Tarafsızım	Biraz uygun	Uygun	Tamamen uygun
	DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK							
1	Bağlı bulunduğum yönetici, şirketin amaçlarına ulaşacağına inandığımı ve güvendiğini ifade eder.							
2	Yöneticimin, ilişkilerinde kendine güvenen güçlü bir kişiliği olduğuna inanıyorum.							
3	Yöneticim, astlarını önemli konular hakkında bilinçli olmaya teşvik eder.							

4	Yöneticim, olumlu konuşmayı tercih eder.							
5	Yöneticim, astlarına güven telkin eder, onları cesaretlendirir.							
6	Yöneticim, astlarını mesleki konularla ilgili farklı bakış açıları geliştirmeleri yönünde teşvik eder.							
7	Bağlı bulunduğum yönetici, çalıştığı kişilerin güçlü taraflarına odaklanır ve kendilerine destek olur.							
8	Bağlı bulunduğum yönetici astlarını geliştirmek için onlara yol gösterir ve onları eğitir.							
9	Bağlı bulunduğum yönetici astlarına işlerini yaptırmak için yeni yollar önerir.							

Cinsiyetiniz:	()Kadın ()Erkek
Yaşınız:	()18-24 ()25-34 ()35-44 ()45 ve Üzeri
Öğrenim durumunuz:	()İlköğretim ()Lise ()Ön lisans ()Lisans ()Lisansüstü
Toplam mesleki çalışma süreniz:	
Bu şirketteki çalışma süreniz:	

Ankete katıldığınız için teşekkür ederim. İyi çalışmalar...